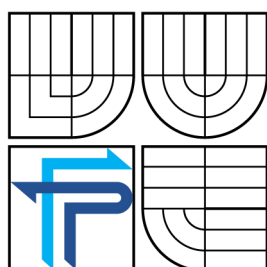


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANČÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

LINDA OTMAROVÁ

VEDOUČÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. JAROSLAV ROMPOTL

BRNO 2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Otmarová Linda

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 80-247-0939-2. 356s.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vydání. Praha: C.H.BECK. 2006. ISBN 80-7179-453-8. 206s.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1605-0. 216s.

STRUCK, U. Přesvědčivý podnikatelský plán. 1.vydání. Praha: Management Press. 1992. ISBN 80-85603-12-8. 120s.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Rompotl

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 24.05.2010

Abstrakt

Bakalářská práce navrhuje možnost realizace výstavby developerského projektu jako podnikatelského záměru. Developerským projektem se v této práci rozumí multifunkční obchodní a zábavní centrum.

Je zde zahrnut teoretický popis podnikatelského záměru, jeho struktura a požadavky na něj, dále hodnocení výstavby obchodních center v ČR a analýza obecného a oborového prostředí.

V závěru je uveden návrh realizace podnikatelského záměru ve sledované firmě a financování projektu.

Abstract

The Bachelor Thesis suggests a possibility of construction realization of developer's project as prospectus. Developer's project means in this thesis a multifunctional retail and amusement centre.

Here is covered a theoretical description of prospectus, its structure and demands set for it, then an evaluation of construction of shopping centres in the CR and an analysis of general and technical environment.

In conclusion there is introduced a suggestion of prospectus realization in observed company, and project financing.

Klíčová slova

Developerský projekt, obecné okolí podniku, oborové okolí podniku, podnikatelský záměr, SWOT analýza

Keywords

Developer's project, general company environment, technical company environment, business plan, SWOT analysis

Bibliografická citace práce:

OTMAROVÁ, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 58 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslav Ropotl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

Linda Otmarová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Jaroslavu Rompotlovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále Ing. Jakubovi Jirkovi, MSc, jakožto oponentovi, za vynaložený čas a námahu.

Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení problému a cíle práce	9
2 Teoretická východiska práce	11
2.1 Podstata a smysl podnikatelského záměru.....	11
2.1.1 Hodnotící kritéria bank	11
2.2 Požadavky na podnikatelský záměr	12
2.3 Struktura podnikatelského záměru.....	12
2.3.1 Realizační resumé	13
2.3.2 Charakteristika firmy	13
2.3.3 Organizace řízení a manažerský tým	13
2.3.4 Přehled výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie projektu	14
2.3.5 Shrnutí a závěry	15
2.3.6 Přílohy.....	15
2.4 Analýza trhu.....	15
2.4.1 Analýza obecného okolí podniku	16
2.4.2 Analýza oborového okolí podniku.....	17
2.5 SWOT analýza.....	19
2.6 Zdroje financování	19
2.6.1 Interní a externí zdroje financování	19
2.6.2 Vlastní a cizí zdroje financování	20
2.7 Bankovní financování pro nemovitostního podnikatele	21
2.8 Finanční plán, ekonomické zhodnocení.....	23
3 Analýza problému a současné situace	24
3.1 Charakteristika společnosti	24
3.1.1 Organizační struktura společnosti.....	25
3.1.2 Cíl, poslání a vize společnosti.....	26
3.2 Analýza trhu.....	27
3.2.1 Výstavba nákupních center v ČR.....	27
3.2.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza.....	28
3.2.3 Analýza oborového okolí – Porterův 5 – faktorový model	35
3.3 SWOT analýza.....	39
4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	40
4.1 Popis realizace developerského projektu	40
4.2 Popis a charakteristika multifunkčního obchodního a zábavního centra.....	41
4.3 Finanční plán.....	42
4.3.1 Náklady projektu.....	42
4.3.2 Financování projektu	45
4.3.3 Výnosy projektu.....	47
4.3.4 Ekonomické zhodnocení.....	48
Závěr	53
Seznam použité literatury	55
Seznam použitých zkratk a symbolů.....	56
Seznam použitých obrázků	56
Seznam použitých tabulek	57
Seznam použitých grafů.....	57
Seznam použitých příloh	58

Úvod

Ve své bakalářské práci bych ráda prezentovala podnikatelský záměr na výstavbu developerského projektu. Developerským projektem se v této práci rozumí multifunkční obchodní a zábavní centrum.

Jedním z důvodů, proč jsem si toto téma vybrala je skutečnost, že s developerskou společností spolupracuji již delší dobu.

Je zřejmé, že zájem společnosti o existenci takových center má vzrůstající charakter bez ohledu na to, zda bych chtěla posuzovat správnost trávení volného času v zařízeních takového typu. Nicméně je jasné, že návštěvy obchodních a zábavních center jsou v současnosti trendem.

V návaznosti na uvedené a bez ohledu na celosvětovou aktuálně prodělánou (podle některých) či doznívající (podle jiných) krizi, a naopak s ohledem na poměrně velikou nasycenost trhu České republiky v tomto segmentu developmentu, nastupuje nyní významné konkurenční hledisko týkající se maloobchodního prodeje. Toto je atribut, který klade vysoké požadavky na podnikatelský záměr na výstavbu takového centra beroucí v úvahu umístění centra, financování, způsob provozování a správu, architekturu, skladbu nájemců, rozsah zábavy, marketingové prezentační hledisko atd.

Cílem této bakalářské práce je tedy zpracování podnikatelského záměru k realizaci výstavby multifunkčního obchodního a zábavního centra.

V teoretické části budou použity převážně analytické metody, zejména při rozboru okolí podniku, a informace z odborné literatury popisující jednotlivé součásti podnikatelského záměru. Pro analýzu obecného okolí společnosti použiji SLEPT analýzu, pro analýzu oborového okolí společnosti Porterův 5-faktorový model. Dále provedu analýzu současného stavu podnikání v oblasti developmentu v ČR. Tyto analýzy dávají podklad pro SWOT analýzu, vymezující silné a slabé stránky či hrozby a příležitosti působící na podnikatelský záměr.

Výsledkem syntézy dat a informací je návrh podnikatelského záměru k realizaci multifunkčního obchodního a zábavního centra.

1 Vymezení problému a cíle práce

Development znamená podle mého soudu v obecných souvislostech vývoj. Máme-li podřadit pod sousloví *developerský projekt* významové hledisko, lze dospět k závěru, že jde o *rozvojový projekt* a nebála bych se významové hledisko rozšířit ve vztahu k frekvencovanosti činností tak, že *developerský projekt* má charakter a význam *rozvojového a investičního projektu*.

Tak je také nutno podle mne *developerský projekt* posuzovat a k němu trpělivě přistupovat. Je-li *development* vývojem, pak *developerský projekt* je opravdu s ohledem na jeho složitost a časové návaznosti jednotlivých fází rozvojovým a současně náročným investičním během na dlouhou trať.

Developerský projekt může pak ve vztahu k nemovitostem znamenat obchodní či podnikatelský záměr spočívající v přípravě realizace a následné realizaci výstavby za účelem její držby v portfoliu nemovitostí, nebo za účelem prodeje výsledného produktu jako finanční investice.

Vzhledem k tomu, že se obchodní síť koncentruje a dochází k nasycenosti trhu, prosazují se centra multifunkčního typu s prvky maloobchodu a rozšířené zábavy či trávení volného času. Významně záleží na lokalitě jejich umístění, místní konkurenci, architektuře budovy a skladbě nájemců. Nelze odhlédnout ani od místních zvyklostí potencionálních návštěvníků, a tomu nutně přizpůsobené marketingové aktivity ve vztahu k podpoře prodeje v takovém středisku či centru. Zákazníci kladou stále větší důraz na kvalitu a dostupnost služeb a sortimentu.

Přes nasycenost trhu podobnými zařízeními ve velkých městech, existují stále ještě lokality, kde lze podobné centrum umístit, vybudovat a provozovat. Budou to zejména města okresního formátu, ne s nižší populací než 50.000 obyvatel, s vhodnou spádovou oblastí, či města s větším počtem obyvatel a třeba s již existujícími centry. Tato města v úhrnu se spádovou oblastí návštěvníků dle hodnotových výpočtů vyjdou v předpokládané denní návštěvnosti tak, aby po dosazení bylo možné očekávat obrat umožňující provozování centra a úhradu jeho pořízení.

Rozhodujícími oblastmi *developerské* aktivity ve vztahu k tématu práce jsou tedy zejména umístění centra (lokalita) a zajištění (pravidelně odkup) odpovídajících pozemků k výstavbě, velikost centra počítaná na m² pronajímatelné plochy s tomu

odpovídajícím počtem parkovacích míst, architektura budovy vzhledem k její polyfunkčnosti a velkoplošnosti. Dále zafinancování projektu, zvládnutí stavebně povolovacího procesu a výstavby centra včetně kolaudačního souhlasu, skladba nájemců nebytových prostor (obchodních jednotek, kina, restaurací apod.) a jejich zakontrahování, včetně zajištění nejlépe plné obsazenosti. Dále také kvalitní provozování centra předpokládající kvalitního zkušeného správce (děje se prostřednictvím specializovaných firem), marketingové hledisko směřující k podpoře prodeje a tedy podpoře nájemců v centru. To vše vrcholí v určitém okamžiku, s ohledem na stav nabídky a poptávky na trhu, prodejem projektu zpravidla dnes strategickému investorovi fondového typu.

Pro developerský projekt obchodního a zábavního centra jsou s ohledem na jeho velkoplošnost typické i vysoké investiční náklady standardně řešené spojeným ekvitovým (tj. financování vlastními zdroji) a bankovním úvěrovým financováním. Podíl vlastních zdrojů developera a bankovních zdrojů je dán opět situací trhu obecně, (v době recese samozřejmě stoupá požadavek na ekvitový podíl), kvalitou projektu a procentuálním rozsahem přednasmlouvaných nájmů maloobchodních jednotek a dalších prostor centra, ve vztahu k celkové pronajímatelné ploše centra. Bere se v úvahu i celková hodnota centra, zjištěná specializovanými expertními firmami v oboru podle řady hledisek a ve vztahu k celkovým nákladům projektu. Zajištění financování developerského projektu tohoto typu je podstatným momentem vývoje projektu a je tedy nutno brát významný ohled na kvalitu zpracování podnikatelského záměru, jenž je jako součást celkové podkladové dokumentace předkládán bance, jenž je podstatný pro rozhodování odpovědných osob na straně developera ohledně započetí realizace investice do projektu, a v neposlední řadě, jenž je operován v případech, kdy je získáván investiční partner projektu (např. k doplnění ekvitového financování). Předložit právě takový podnikatelský záměr je mou představou a náplní této práce.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Podstata a smysl podnikatelského záměru

„Podnikatelský plán je dokument, který slouží jak pro majitele firmy, jejich manažery (vedoucí pracovníky), tak i pro externí investory. Napomáhá například při stanovení životaschopnosti podniku, poskytuje majiteli vodítko pro jeho další plánovací činnost, slouží jako důležitý nástroj při získávání finančních zdrojů a ke kontrole podnikatelských aktivit.“¹

„Výsledky technicko-ekonomických studií projektů, investiční programy firmy a její finanční plán poskytují základní informační vstupy pro zpracování *podnikatelského záměru* projektu, resp. skupiny projektů, které hodlá firma realizovat. Tento záměr slouží zpravidla dvěma účelům. Jednak je to určitý vnitřní dokument, který slouží jako základ vlastního řízení firmy. Značný význam však má externí uplatnění podnikatelského záměru v případě, že firma hodlá financovat realizaci projektu s využitím cizího kapitálu, případně se uchází o některý druh nenávratné podpory. V tomto případě je totiž potřeba přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti projektu, na jehož financování se tento kapitál použije (poskytovatel kapitálu, např. banka, totiž pečlivě zvažuje a hodnotí projekt i firmu z hlediska výnosnosti vložených prostředků, jejich návratnosti i existujícího podnikatelského rizika). Kvalitně zpracovaný podnikatelský záměr může pak významně podpořit získání potřebného kapitálu.“²

2.1.1 Hodnotící kritéria bank

Při posuzování podnikatelských plánů se všichni poskytovatelé kapitálu chovají prakticky stejně. Hledají informace, které umožní odhad očekávaného úspěchu a s ním spojených rizik. Jestliže vnější vzhled podnikatelského plánu a rychlé přečtení jeho shrnutí vzbudily zájem, udělá si čtenář nejprve úsudek o vedení a trhu. Tyto aspekty mají pro úspěch nebo jinak řečeno pro snížení podnikatelského rizika mimořádný význam. V rámci odhadování očekávaného rizika se úvěrové ústavy zajímají především

¹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 13s.

² FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 305s.

o budoucí platební schopnost financovaného podniku a existující záruky. Na základě plánů likvidity a propočtů zisků a ztrát uvedených v podnikatelském plánu velice podrobně zkoumají, zda podnik bude schopen hradit úroky a splácet úvěry.³

2.2 Požadavky na podnikatelský záměr

Zpracovaný podnikatelský záměr by měl splňovat určité požadavky, a to:

- být stručný a přehledný
- být jednoduchý a nezacházet do technických a technologických detailů
- demonstrovat výhody produktu či služby pro uživatele, resp. zákazníka
- orientovat se na budoucnost
- být co nejvěrohodnější a realistický
- nebýt příliš optimistický z hlediska tržního potenciálu
- nebýt však ani příliš pesimistický
- nezakrývat slabá místa a rizika projektu
- upozornit na konkurenční výhody projektu, silné a slabé stránky firmy a kompetenci manažerského týmu
- prokázat schopnost firmy hradit úroky a splátky
- získat zpět vynaložený kapitál s patřičným zhodnocením
- být zpracován kvalitně i po formální stránce⁴

2.3 Struktura podnikatelského záměru

Mezi základní části podnikatelského záměru patří:

- realizační resumé
- charakteristika firmy a jejích cílů
- organizace řízení a manažerský tým
- přehled základních výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie
- shrnutí a závěry
- přílohy

³ STRUCK, U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. (1992).

⁴ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. (2007). 309-310s.

2.3.1 Realizační resumé

- název a adresa firmy
- charakteristika produktu, resp. služby, které jsou náplní projektu, jejich specifických vlastností a předností vzhledem ke konkurenci
- popis trhů, na kterých se chce firma uplatnit
- strategické zaměření firmy na období příštích 3 až 5 let
- zhodnocení manažerských zkušeností a kvality klíčových pracovníků firmy
- finanční aspekty zahrnující odhady zisku v následujících pěti letech, velikost potřebného kapitálu, účel jeho použití a očekávaný roční výnos pro poskytovatele kapitálu

2.3.2 Charakteristika firmy

Tato část podnikatelského záměru by měla postihnout jak minulost firmy, tak i její přítomnost a budoucnost z hlediska základních podnikatelských cílů a strategií jejich dosažení. Součástí této části podnikatelského záměru by měla být:

- historie firmy
- důležité charakteristiky produktů (služeb)
- sledované cíle

2.3.3 Organizace řízení a manažerský tým

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat:

- organizační schéma s jasným vymezením pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů
- charakteristiku klíčových vedoucích pracovníků z hlediska jejich rolí, věku, zkušeností, dosažených výsledků, současných i budoucích přínosů pro firmu
- politiku odměňování těchto pracovníků včetně uvedení platové úrovně
- vymezení dlouhodobých záměrů a cílů klíčových manažerů včetně jejich vztahu k vlastnictví firmy
- stanovení klíčových pozic
- základní přístup k řízení firmy ⁵

⁵ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 305-307s.

2.3.4 Přehled výsledků a závěrů technicko – ekonomické studie projektu

„V této části podnikatelského záměru jsou shrnuty základní *výsledky a závěry technicko – ekonomické studie*, týkající se:

- výrobního programu, resp. poskytovaných služeb, tvořících náplň projektu,
- analýzy trhu a tržní konkurence,
- marketingové strategie,
- velikosti výrobní jednotky, technologie, výrobního zařízení a základních materiálů,
- umístění výrobní jednotky,
- pracovních sil,
- finančně – ekonomických analýz a finančních záměrů,
- analýza rizika projektu.“⁶

Pokud realizuje projekt již existující firma, je třeba integrovat projekt s ostatními aktivitami firmy a kromě výše uvedených aspektů týkajících se pouze daného projektu bude součástí podnikatelského záměru prezentace výsledků hospodaření firmy jako celku. Půjde zde o přehledné informace týkající se:

- výkonnosti firmy v minulém období i současnosti pomocí soustavy základních poměrových ukazatelů
- základních závěrů plynoucích z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a peněžních toků firmy
- specifikace potřebných finančních prostředků, způsobu jejich využití (pořízení dlouhodobého majetku, zvýšením oběžných aktiv, marketing aj.) a způsobu splácení úvěru
- zadlužení firmy rozdělené na krátkodobé a dlouhodobé závazky
- specifikace pohledávek s uvedením podílu pohledávek, které nelze inkasovat a podílu dubiózních pohledávek
- způsobů sledování a kontroly finančních prostředků

Závěrečný oddíl této části podnikatelského záměru, týkající se rizikové stránky projektu, by měl charakterizovat základní výsledky analýzy rizika tohoto projektu.

⁶ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 305-307s.

2.3.5 Shrnutí a závěry

Tato část podnikatelského záměru by měla obsahovat jednak shrnutí základních aspektů, rozvedených v jednotlivých oddílech tohoto záměru, jednak časový plán realizace projektu.

2.3.6 Přílohy

Jako přílohy podnikatelského záměru mohou být např. výpisy z obchodního rejstříku, životopisy klíčových osobností firmy, geometrické plány, výkresy výrobků, výsledky průzkumů trhu, fotografie a výsledky z propagačních akcí, výkazy zisků a ztrát aj.⁷

2.4 Analýza trhu

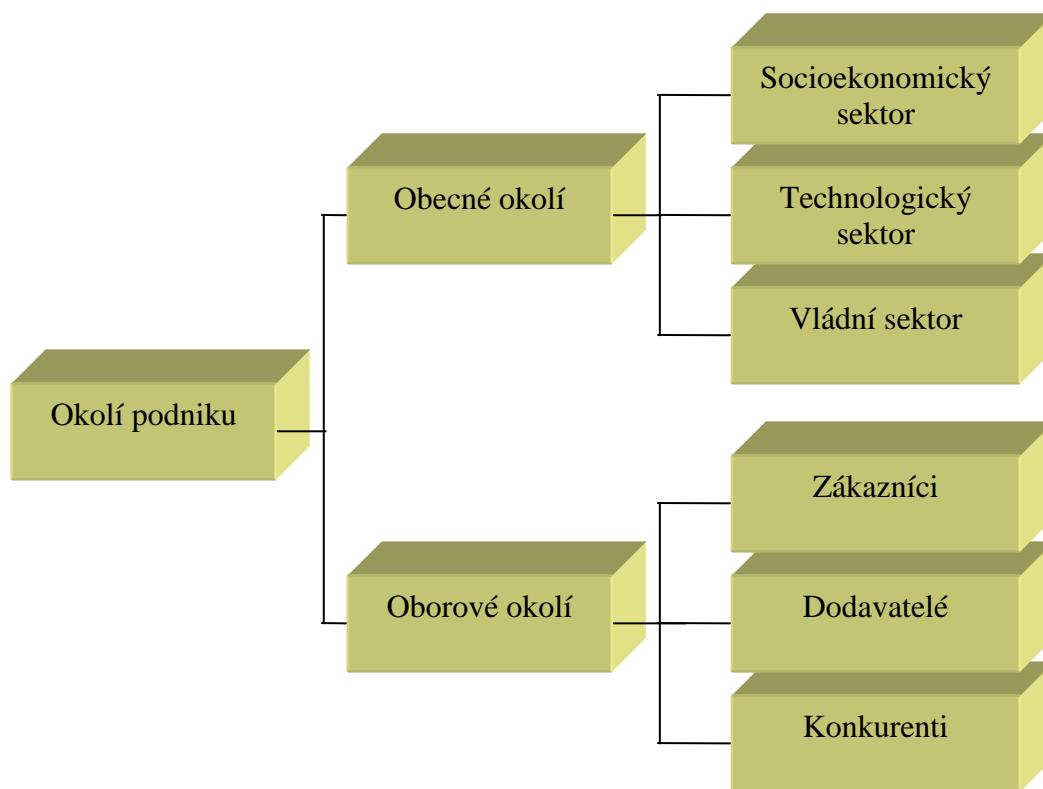
Základním cílem každého projektu je buď využití disponibilních zdrojů nebo uspokojení existující či potencionální poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o základních parametrech projektu i pro konečný úspěch tohoto projektu klíčovou aktivitou analýza trhu.⁸

Pro strukturovanější provádění analýzy je účelné a běžné odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek a využití některých doporučovaných analytických nástrojů (SWOT, SLEPT, Porterův model konkurenčních sil). Pokud jde o vhodnost či použitelnost konkrétních analytických nástrojů, je dobré mít na paměti jejich podpůrný charakter, nemohou nahradit komplexnost lidského uvažování v souvislostech a podnikatelskou kreativitu.⁹

⁷ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 308-309s.

⁸ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 34s.

⁹ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 47-48s.



Obrázek 1 - Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka
Zdroj: KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL (2006), str. 43

2.4.1 Analýza obecného okolí podniku

SLEPT analýza

Je nástrojem charakteru postupu či rámce sloužící k identifikaci a zkoumání externích faktorů. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

- sociální oblast – trh práce, demografické ukazatele, aj.
- legislativní oblast – zákony a jejich použitelnost, práce soudů, aj.
- ekonomická oblast – makroekonomické hospodářské ukazatele a předpoklady, přímé a nepřímé daně, státní podpora, aj.
- politická oblast – stabilita státních a municipálních institucí, politické trendy a postoje k podnikání, aj.

- technologická oblast – technologické trendy – typický vývoj a důsledky vývoje internetu, podpůrné technologie a aplikace, aj.¹⁰

2.4.2 Analýza oborového okolí podniku

„Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru, v němž podnik působí, a jeho strategickou situací jako celku. Z důvodu potřeby strukturovaného přístupu ke strategické analýze oboru jsou rozlišovány tři sektory oborového okolí firmy – zákazníci, dodavatelé a konkurenti.“¹¹

Sektor zákazníků

Podnik se především zajímá, kdo jsou jejich zákazníci a jaké potřeby a očekávání jejich zákazníci mají. „Stejně tak ho zajímá, kdo může být jeho potenciální zákazník a jaké jsou základní trendy, které by mohly zákazníky vést ke změnám požadavků a chování. Analýzu sektoru zákazníků je třeba zaměřit na následující aspekty a faktory:

- identifikaci kupujících a rozličných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat,
- demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků,
- geografické faktory a geografické rozmístění trhů.“¹²

Sektor dodavatelů

„V tomto případě jde především o to analyzovat dostupnost a náklady všech vstupů potřebných k výrobě a stabilitu dodávek. Náklady na dostupnost zdrojů jsou především určovány kvalitou vztahů mezi určitým podnikem a jeho dodavateli.“¹³

Důležitá je z hlediska vztahu dodavatel – odběratel samozřejmě i pozice odběratele. Síla odběratele je velká, když odběratelský podnik je velký (monopolní) a odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele. Naopak síla odběratele je malá, když podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, náklady na případnou substituci dodávek od

¹⁰ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. (2007). 48-49s.

^{11 12} KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. (2006). 48s

¹³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. (2006).50s.

dodavatele jsou velké a prodáváný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele.

Sektor konkurentů

Otázky na něž by měla být při analýze konkurentů hledána odpověď, by měly být tyto:

- Jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům?
- Jak se konkurence mění a vyvíjí?
- V jaké fázi životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví?
- Jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím?
- Vstupují noví konkurenti do oboru? Opouštějí obor naši staří rivalové?

Velmi užitečným a často využívaným nástrojem analýzy oborové okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.¹⁴

Porterův model konkurenčních sil

Jde o model pro zkoumání konkurentů, ať již potenciálních nebo reálně existujících. Pro účely tvorby podnikatelského plánu postačí vymezení pěti zobecněných oblastí, v nichž je třeba posuzovat hrozby ze strany existující a možný vznik budoucí konkurence.

Těmi jsou:

- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů
- rivalita firem působících na daném trhu¹⁵

¹⁴ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006). 48-53s.

¹⁵ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán.* (2007). 49s.

2.5 SWOT analýza

„Završením analýzy okolí podniku je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza.“¹⁶

SWOT analýza je nejčastějším používaným nástrojem analýzy. Jde o obecný analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek zkoumaného objektu, tedy v našem případě samotného podnikatelského záměru, a dále z pohledu příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), kterým je nebo bude náš zkoumaný objekt vystaven. Přitom je třeba si uvědomit, že:

- silné a slabé stránky jsou v podstatě interní faktory, nad kterými máme určitou kontrolu a které samy o sobě můžeme ovlivňovat
- hrozby a příležitosti jsou externími vlivy, které samy o sobě neovlivníme, pouze na ně můžeme v rovině přizpůsobení záměru, tak či onak reagovat.¹⁷

2.6 Zdroje financování

„Zdroje financování (kapitál) projektu lze řídit podle více hledisek, z nichž k nejvýznamnějším patří *místo*, odkud se tyto zdroje získávají, a *vlastnictví* těchto zdrojů. Podle místa se rozlišují interní a externí zdroje financování, tj. interní a externí kapitál.“¹⁸

2.6.1 Interní a externí zdroje financování

Interní zdroje financování připadají v úvahu tehdy, jestliže projekt realizuje již existující firma. Tyto zdroje představují výsledky vlastní podnikatelské činnosti firmy a tvoří je především:

- zisk po zdanění, který podnik vytvořil v minulosti a nevyplatil jej v podobě dividend a podílů zisku,

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* (2006). 120s.

¹⁷ KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán.* (2007). 48s.

¹⁸ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* (2007). 101s.

- odpisy a přírůstky rezerv, které představují nákladové položky
- odprodej některých složek dlouhodobého majetku, který se málo využívá
- snížení oběžných aktiv, tj. především zásob a pohledávek

Pro realizaci projektů nově vznikajícími firmami lze však použít jen *externí zdroje financování*, tj. externí kapitál. Mezi základní zdroje externího financování projektů patří:

- původní vklady vlastníků a jejich zvyšování
- dlouhodobé bankovní úvěry
- dluhopisy (obligace)
- krátkodobé bankovní úvěry, sloužící k financování části oběžných aktiv projektu
- účasti, které představují vklady další subjektů, jež se budou podílet na financování projektu
- subvence a dary poskytované ze státního rozpočtu, ze specializovaných fondů aj.
- finanční leasing (pronájem určité složky dlouhodobého majetku s jeho následnou koupí)
- rizikový kapitál, představující specifický kombinovaný zdroj financování, a to zpravidla formou navýšení základního kapitálu a dlouhodobého úvěru, vstupující do značně rizikových projektů.¹⁹

2.6.2 Vlastní a cizí zdroje financování

Vlastní kapitál tvoří veškeré interní zdroje financování a z externích zdrojů financování především původní vklady vlastníků a jejich zvyšování, dále účasti, subvence a dary a složka rizikového kapitálu spočívající ve vkladu do zvýšení základního kapitálu.

Podstatné přitom je, že vlastní kapitál není třeba splácet a představuje bezpečný zdroj financování investičních projektů.

Odlišné je to u *cizího kapitálu*, u kterého je třeba jednak hradit jeho náklady (např. úroky z bankovních a dodavatelských úvěrů), jednak tento kapitál splatit (např. splátka

¹⁹ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 101-102s.

jistiny bankovních a dodavatelských úvěrů). Vzhledem k této vlastnosti představuje cizí kapitál značně rizikovější způsob financování investičních projektů.²⁰

2.7 Bankovní financování pro nemovitostního podnikatele

Výhody bankovního financování pro nemovitostního podnikatele:

- mateřská společnost eliminuje riziko neúspěchu projektu do výše poskytnutého akcionářského úvěru s příslušenstvím nebo vlastního vkladu
- mateřská společnost se podílí na spolufinancování projektu jen po určitou dobu (doba tzv. stavební části trvající u velkých celků cca 18 až 24 měsíců) a jen do určitého podílu na celkové potřebě kapitálu (kdy významně větší podíl nese banka). Tento způsob realizace umožňuje mateřské společnosti financovat více aktivit současně a tím i eliminovat riziko úplného neúspěchu, resp. zabezpečit snížení nebo úhradu případné ztráty týkající se některého jiného projektu.

Úroková sazba bankovního úvěru

Každá výplata z úvěru na výstavbu se úročí roční úrokovou sazbou, která se obecně rovná součtu příslušné jednoměsíční nebo tříměsíční sazby PRIBOR platné v daném úrokovém období plus marže.

Pravidelný konstantní úmor je vyjádřen jako poměr celkové dlužné částky a doby čerpání úvěru. Pravidelná splátka se rovná součtu úrokové sazby a úmoru. Součástí plateb ve prospěch banky bývá kupř. i jednorázový poplatek za zpracování úvěru, provize za připravenost zdrojů, aj.

Základní kritéria posuzování projektu ze strany banky:

- velikost úvěru
- bonita developerské společnosti
- umístění projektu centra, odborné stanovení spádové oblasti, posouzení konkurence v dané oblasti
- reálnost odkupu odpovídajících pozemků k výstavbě, průkaz příslušných povolení k výstavbě

²⁰ FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*.(2007). 102s.

- architektura budovy
- velikost pronajímatelné plochy v m²
- skladba nájemců (kritérium tzv. stanoveného procenta přednasmlouvaných nájmů a skladby nájemníků ve vztahu k cílovým příjmovým skupinám zákazníků dané spádové oblasti)
- průkaz a kontrola proinvestované ekvity
- odborný posudek vydaný specializovaným subjektem odsouhlaseným bankou a týkající se stanovení výsledné hodnoty projektu po jeho realizaci
- předpokládané náklady projektu
- předpokládané výnosy projektu

Odkládací podmínky pro čerpání úvěru na výstavbu:

korporační dokumentace:

- kopie zakládacích dokumentů a ověřené kopie aktuálních výpisů z obchodního rejstříku, včetně podpisových vzorů členů statutárních orgánů
- schválení úvěrové smlouvy příslušnými orgány dlužníka a jeho vlastníka

finanční dokumenty:

- řádně podepsaná *Smlouva o úvěrovém rámci nebo úvěru* všemi smluvními stranami
- řádně podepsaná *Žádost o čerpání*
- řádně podepsané *Zajišťovací smlouvy*²¹ všemi smluvními stranami

finanční informace:

- aktuální účetní závěrky
- potvrzení finančního úřadu o bezdlužnosti
- auditovsky ověřená účetní závěrka developera a generálního dodavatele stavby (dále v textu je uvedena zkratka GD)

²¹ Zajišťovací smlouvy znamenají smlouvy uzavřené ve prospěch banky jako věřitele, které zajišťují dlužníkovy závazky, zejména ve formě postoupení práv a pohledávek ze smlouvy o dílo s GD, postoupení pohledávek na nájemném ze smluv o nájmu, zastavení akcií dlužníka, zastavení pozemků dlužníka, zastavení pohledávek z běžných účtů vedených u banky, postoupení pohledávek na výplatu pojistného plnění aj. a v průběhu trvání úvěrového vztahu v návaznosti na výstavbu budovy se realizuje i zastavení budovy ve fázi rozestavění stavby a po vydání kolaudačního souhlasu zastavení kolaudované budovy.

nemovitosti:

- výpis z Katastru nemovitostí dokládající vlastnický titul k pozemkům projektu a podané návrhy na zápis Zástavního práva k pozemkům projektu ve prospěch banky
- kopie uzavřených *Projektových nájemních smluv*, včetně *Projektového nájmu velkých jednotek*, zejména *hypermarketu a multikina*

další podmínky:

- kopie všech pojistných smluv, které potvrzují, že pojištění dostatečně kryje hodnotu projektu
- ocenění projektu
- prohlídka areálu projektu / zpráva projektového dozoru o projektu
- úplný soubor plánů výstavby schválený bankou
- definitivní a podrobný rozpočet stavby a harmonogram prací na výstavbě
- kopie stavebního povolení a ostatních licencí, povolení, potvrzení potřebných k zahájení výstavby,
- kopie smlouvy o dílo s GD a pojistných smluv GD, aj.

2.8 Finanční plán, ekonomické zhodnocení

Při založení nového podniku není k dispozici žádná finanční historie, která by se dala analyzovat. Proto je nutné vystačit si pouze s posouzením finančních zdrojů potřebných pro start podniku, jejich pokrytí dostupnými zdroji a nastínění představy o vývoji finančních toků.

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost PSJ INVEST, a.s. je společností zabývající se zejména aktivitami v oblasti developmentu, projektového řízení a v oblasti strategických a finančních akvizic.

Na trhu působí od roku 1995 a vznikla přeměnou obchodní společnosti PSJ INVEST, s.r.o. na základě rozhodnutí valné hromady ze dne 1.11.1999, kdy došlo ke změně její právní formy ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost. PSJ INVEST, a.s. se tak stala univerzálním právním nástupcem firmy PSJ INVEST, s.r.o. Současně na společnost PSJ INVEST, a.s. přešlo v r. 2004 jmění společnosti PSJ finance, s.r.o., a to v důsledku fúze sloučením společnosti PS finance, s.r.o., jako společnosti zanikající, se společností PSJ INVEST, a.s., jako společností nástupnickou.

K 31.12.2009 činil základní kapitál společnosti PSJ INVEST, a.s. zapsaný v obchodním rejstříku 50.500.000,-Kč, který je deklarován 49 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 1.000.000,- Kč, 14 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč, 9 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10.000,- Kč a 2 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 5.000,- Kč. Akcie jsou vedeny v materializované podobě. Základní kapitál společnosti je plně upsaný a splacený.

Jménem společnosti jedná každý člen představenstva samostatně. Podepisování za společnost se děje tak, že k vytištěnému nebo napsanému obchodnímu jménu společnosti připojí svůj podpis předseda představenstva samostatně nebo společně alespoň dva členové představenstva.

K účelu svého podnikání využívá společnost v současnosti pronajaté nebytové prostory v Brně i v Praze a účelově v místech, kde spravuje a řídí projekty.

Od svého vzniku získala řadu zkušeností i s těmi nejnáročnějšími projekty a je držitelem celé řady prestižních ocenění na poli kancelářských realit a nejnověji i obchodních center.

Úspěšných realizací staveb už má celou řadu, jsou mezi nimi administrativní a komerční centra, průmyslové stavby i rezidenční domy a areály.

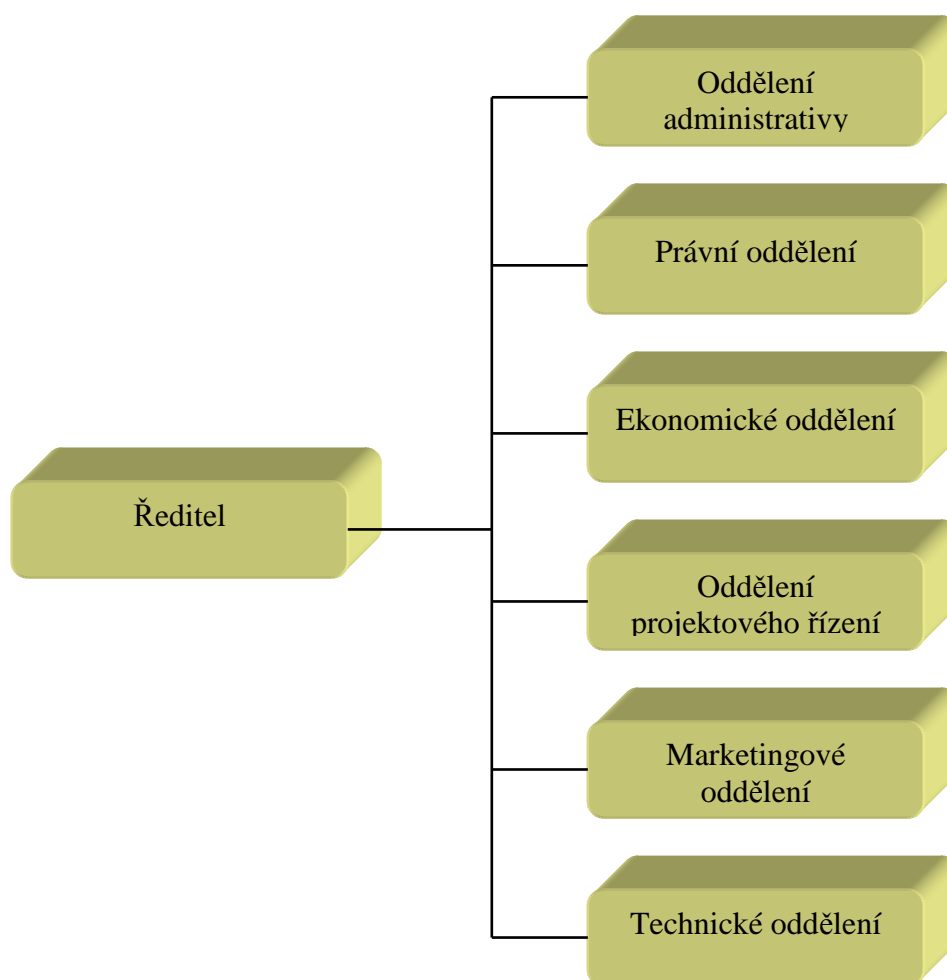
Předmět podnikání

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

3.1.1 Organizační struktura společnosti

PSJ INVEST, a.s. je malou manažerskou organizací s počtem 10 zaměstnanců v kmenovém stavu. Vedlejší pracovní poměry jsou řešeny formou uzavřených smluv dle zákoníku práce, práce konané mimo pracovní poměr formou dohod o jejich konání, se specialisty jsou uzavírány obchodní dodavatelské smlouvy.



Obrázek 2 – Organizační struktura společnosti
Zdroj: autor

3.1.2 Cíl, poslání a vize společnosti

Jedním ze základních cílů je budování dobrého jména společnosti PSJ INVEST, a.s. doma i ve světě. Již nyní je společnost v českých i zahraničních bankovních domech považována za významného klienta s vysokou bonitou.

Poslání společnosti

Prioritou PSJ INVEST, a.s. je posilování jejího postavení na trhu kancelářských, obchodních a bytových ploch. Získávat stále lepší pozici v rozvoji své **Profesionality** a **Serióznosti**, v dodání **Jistoty** klientům vzhledem ke zvládnutí složitých úkolů developmentu, projektového řízení i v dodání staveb.

Toto poslání vyjadřuje priority společnosti. Základním strategickým záměrem je vytvoření a fungování silného, profesionálního teamu spolupracovníků, který bude zaměřen na podnikání v oblasti developmentu a zároveň vybudovat silnou pozici i v oblasti akvizičních projektů a jejich kompletní realizace. Základem pro dosažení výše zmíněného je neustálé zvyšování a zdokonalování odborných znalostí a schopností.

Vize společnosti

Hlavní aktivity společnosti budou v oblasti developmentu, projektového řízení a v oblasti strategických a finančních akvizic. V těchto oblastech bude usilovat o postavení mezi nejlepšími a nejsilnějšími společnostmi na trhu České republiky. Této pozice na trhu se bude snažit dosáhnout především individuálním přístupem k zákazníkům s důrazem na správné vnímání jejich potřeb. V developmentu a projektovém řízení bude posilovat postavení na trhu kancelářských a obchodních prostor a v bytové výstavbě. Bude získávat pozici v rozvoji průmyslových, distribučních a obchodních areálů. Bude zajišťovat dostatečné zdroje pro rozšíření působnosti ve vybraných regionech i v zahraničí. Další rozhodující činností bude oblast strategických a finančních akvizic a případné dodání staveb na klíč.

3.2 Analýza trhu

Obsahem této kapitoly podnikatelského záměru bude detailní popis podnikatelského prostředí zaměřené nejprve na aktuální stav trhu výstavby nákupních center v ČR, poté zhodnocení obecného okolí podniku pomocí SLEPT analýzy, analýza oborového prostředí pomocí Porterova 5- faktorového modelu a v neposlední řadě SWOT analýza.

3.2.1 Výstavba nákupních center v ČR

„Výstavba nákupních center v České republice v loňském roce navzdory nastupující krizi gradovala. Otevírány byly komplexy, s jejichž výstavbou se začalo v období developerského boomu od roku 2006 do poloviny roku 2008. Díky této expanzi byly u nás v loňském roce otevřeny dvě desítky nákupních center a retail parků.

Mezi devítku nových velkých nákupních center patří Galerie Fénix v Praze 9, Arkády Pankrác v Praze 4, brněnský Campus Square, Futurum Kolín, Zlaté jablko Zlín, City Park Jihlava, AFI Palace Pardubice, Central Most a Oaza Kladno. Řada dalších center (např. liberecká Nisa) navíc prošla procesem rekonstrukce a rozšíření.

Prodejní plochy

Jak ukázalo sčítání obchodních ploch „Shopping Center & Hypermarket 2009“, v Česku celkem 290 nákupních center, retail parků i menších nákupních pasáží s hypermarketem nabízí již téměř 3 miliony metrů čtverečních prodejních ploch. Dvaadvacet procent z těchto ploch je situováno v pražských centrech, naopak nejnižší saturace trhu v přepočtu na obyvatele je v Pardubickém kraji a na Vysočině. Počet nákupních jednotek v těchto centrech loni vzrostl už na více než 8200, to znamená, že se meziročně zvýšil více než o šestinu. Rozhodujícím způsobem se na tomto počtu samozřejmě podílejí maloobchodní prodejny, kterých je 6650, patrný je ovšem i nárůst počtu gastronomických a zábavních zařízení či provozoven služeb. Nejširší nabídku co do počtu obchodních jednotek nabízejí pražská centra Chodov (které jediné překročilo hranici 200 jednotek), Letňany, Nový Smíchov a Metropole. Z mimopražských jsou to pak liberecká Nisa, brněnská Olympia, ostravský Avion a další brněnské centrum Vaňkovka.

Vede móda

Při pohledu na jednotlivé kategorie sortimentu je jednoznačným leaderem móda – k 1. lednu 2009 působilo v českých centrech 1988 prodejen s oděvy. Následují obuv a kožené zboží (612), klenoty a dárky (505), dále pak prodejny elektro a počítačové techniky (468). Mezi dalšími typy jednotek vede gastronomie (724 provozoven).

Jak nakupujeme

Sedmdesát procent českých domácností nejraději nakupuje v nových nákupních komplexech, zatímco 30 procent dává přednost spíše tradičním nákupním ulicím v centrech měst. Cesta do oblíbeného nákupního centra trvá v průměru 30 minut. Podíl těch, kteří jezdí do nákupního centra většinou autem, vzrostl na tři čtvrtiny. Respondenti nejčastěji uvádí, že během roku navštívili dvě až tři nákupní centra, nicméně téměř 30 procent z nich uvádí dokonce šest a více center. Zákazníci z Prahy nejčastěji uvádějí, že utratí nejvíce peněz v nákupním centru Nový Smíchov, také respondenti ze středních Čech uvádí pražské nákupní centrum, a to Metropoli Zličín. Na jižní Moravě uvádějí respondenti nejčastěji NC Galerie Vaňkovka, na Ostravsku NC Avion Shopping Park Ostrava.“²²

3.2.2 Analýza obecného okolí – SLEPT analýza

Tato kapitola se zaměřuje na stručný popis a zhodnocení sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické oblasti mající vliv na tento developerský projekt.

Sociální oblast

Počet obyvatel

Plzeňský kraj se rozprostírá na JZ České republiky. Poloha regionu mezi hlavním městem Prahou a zeměmi Západní Evropy je velmi výhodná.

V Plzeňském kraji, dle údajů Českého statického úřadu, bylo ke dni 31.12.2009 k trvalému pobytu přihlášeno okolo 572 tis. obyvatel. Samotná Plzeň je v současnosti

²² DIVIŠ, F. *Česko zaznamenalo rekordní nárůst nákupních center*. [online]. 2009 [cit.2009-02-03]. Dostupné z : <<http://www.strategie.cz>>

čtvrtým největším městem v ČR. Žije zde okolo 167 tis. obyvatel, což je více než 30% obyvatelstva Plzeňského kraje.

Svou rozlohou je Plzeňský kraj třetím největším krajem v ČR. Na 1 km² připadá 73 obyvatel. Jde početně o dostatečně významnou kupní sílu, která společně s ostatními hodnotícími kritérii umožňuje generovat závěr, že umístění developerského projektu ve městě Plzeň je možné, vhodné a návratné. V našem případě pak jde o doplnění a začlenění nového obchodního a zábavního centra do již existující struktury obdobných staveb, vybudovaných tamtéž.

Míra nezaměstnanosti

Jedná se o tzv. *míru registrované nezaměstnanosti*. Zdrojem dat o počtech neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (dále v textu je uvedena zkratka MPSV). Míra nezaměstnanosti je počítána jako podíl (v %) kde v čitateli zlomku je počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání a ve jmenovateli celkový počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) plus počet evidovaných neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (klouzavý roční průměr). Do počtu zaměstnaných se nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené.

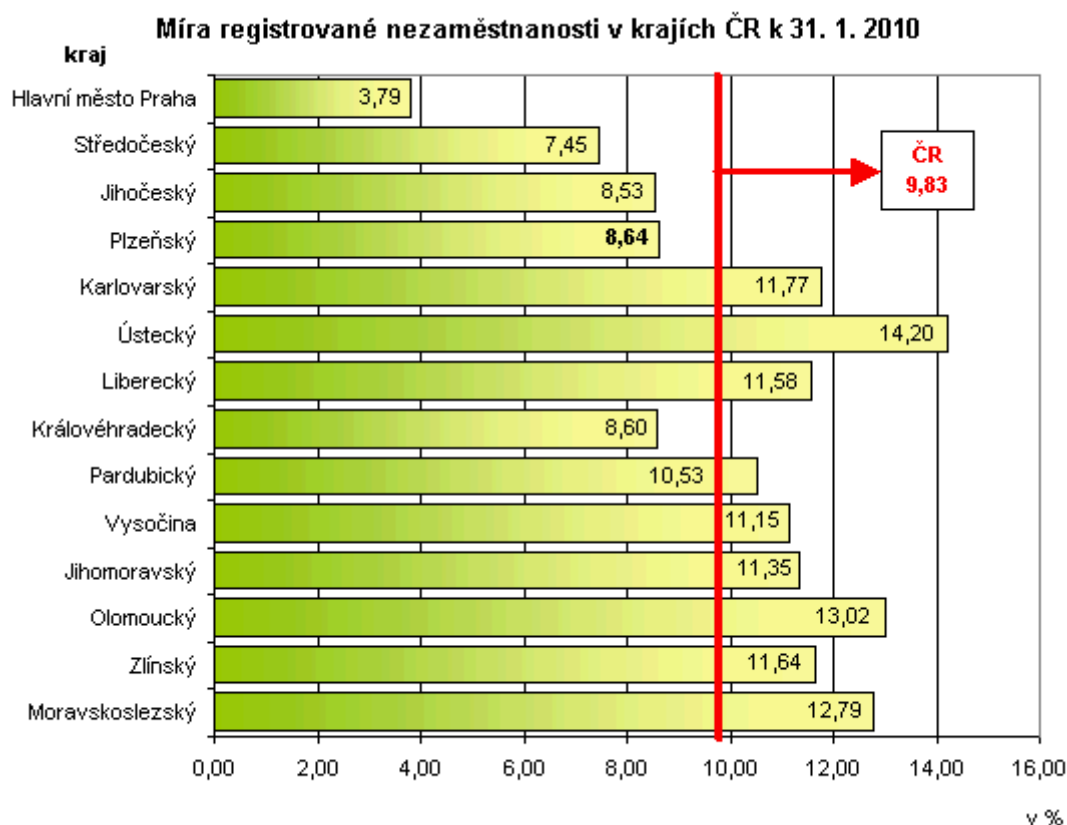
Dle MPSV míra registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji vzrostla a k 31. 1. 2010 tak činila 8,64%. Oproti prosinci 2009 došlo ke zvýšení o 0,48%. Ve srovnání s lednem 2009 se míra registrované nezaměstnanosti zvýšila o 2,95%. I přes tento malý vzestup se Plzeňský kraj řadí mezi kraje s nižší mírou nezaměstnanosti společně s krajem Hlavní město Praha, Středočeským, Jihočeským a Královéhradeckým krajem.

Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v krajích ČR

	2009												2010
	28. 2.	31. 3.	30. 4.	31. 5.	30. 6.	31. 7.	31. 8.	30. 9.	31. 10.	30. 11.	31. 12.	31. 1.	
Česká republika	7,38	7,74	7,85	7,875	7,99	8,35	8,49	8,57	8,48	8,63	9,24	9,83	
v tom kraj:													
Hlavní město Praha	2,43	2,63	2,74	2,85	2,97	3,20	3,36	3,45	3,44	3,53	3,66	3,79	
Středočeský	5,35	5,64	5,65	5,84	5,71	6,00	6,22	6,37	6,39	6,53	7,01	7,45	
Jihočeský	6,34	6,57	6,55	6,36	6,37	6,61	6,65	6,69	6,77	7,07	7,78	8,53	
Plzeňský	6,23	6,57	6,72	6,81	6,92	7,44	7,66	7,72	7,62	7,65	8,16	8,64	
Karlovarský	9,41	9,64	10,15	10,09	10,18	10,34	10,32	10,37	10,35	10,42	11,07	11,77	
Ústecký	11,87	12,14	12,41	12,41	12,37	12,70	12,88	13,01	12,74	12,87	13,61	14,20	
Liberecký	9,08	9,65	10,08	10,20	10,37	10,61	10,61	10,65	10,58	10,69	11,24	11,58	
Královéhradecký	6,19	6,60	6,79	6,75	6,85	7,30	7,40	7,39	7,24	7,34	7,97	8,60	
Pardubický	7,46	7,81	7,83	7,73	7,78	8,28	8,39	8,53	8,52	8,76	9,58	10,53	
Vysočina	8,19	8,59	8,47	8,45	8,55	9,10	9,28	9,26	9,11	9,31	10,25	11,15	
Jihomoravský	8,32	8,66	8,62	8,57	8,72	9,13	9,36	9,48	9,41	9,71	10,59	11,35	
Olomoucký	9,21	9,77	10,00	10,07	10,23	10,84	10,98	11,19	11,02	11,27	12,19	13,02	
Zlínský	7,97	8,47	8,80	8,94	9,20	9,80	9,95	10,06	9,98	10,07	10,83	11,64	
Moravskoslezský	10,46	11,00	11,14	11,27	11,46	11,79	11,81	11,75	11,52	11,54	12,14	12,79	

Tabulka 1 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v krajích v ČR

Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>



Graf 1 – Míra registrované nezaměstnanosti v krajích ČR k 31.1. 2010

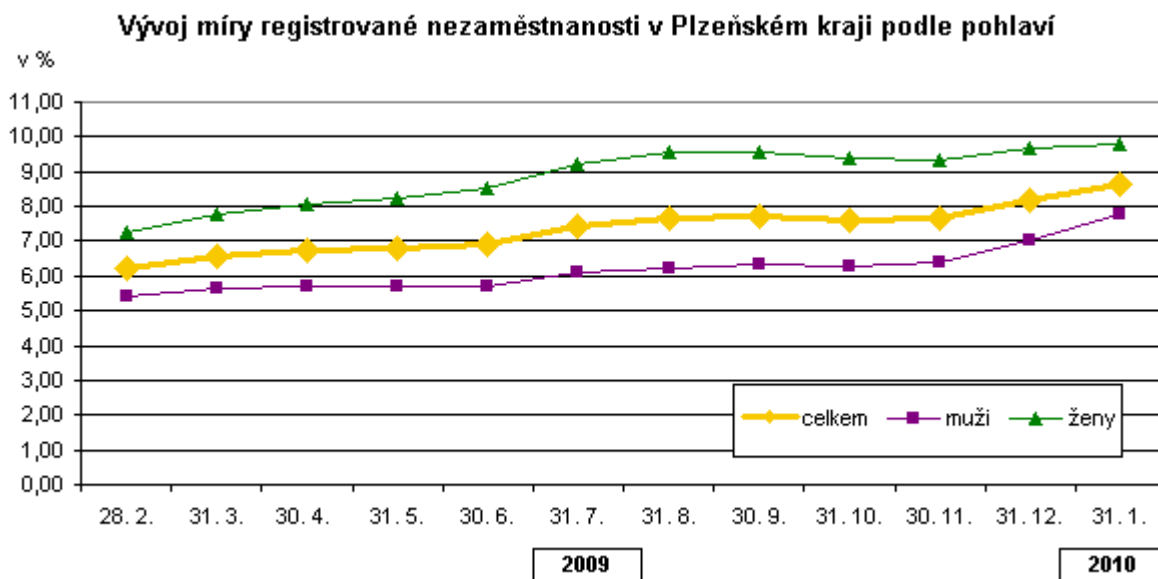
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

V 64 okresech a ve všech krajích ČR je míra registrované nezaměstnanosti u žen vyšší než u mužů. V lednu 2010 nezaměstnanost žen v Plzeňském kraji dosáhla hodnoty 9,76%, u mužů pak 7,80%.

Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v okresech Plzeňského kraje

	2009												2010
	28. 2.	31. 3.	30. 4.	31. 5.	30. 6.	31. 7.	31. 8.	30. 9.	31. 10.	30. 11.	31. 12.	31. 1.	
	celkem												
Plzeňský kraj	6,23	6,57	6,72	6,81	6,92	7,44	7,66	7,72	7,62	7,65	8,16	8,64	
Domažlice	7,22	7,74	7,86	7,97	8,46	9,15	9,42	9,35	9,02	9,08	9,61	10,07	
Klatovy	7,56	7,79	7,47	7,22	7,16	7,75	7,90	8,00	8,23	8,57	9,51	10,07	
Plzeň-město	4,36	4,77	4,99	5,17	5,37	5,78	5,97	5,98	5,95	5,92	6,14	6,36	
Plzeň-jih	4,60	5,11	5,50	5,68	5,87	6,34	6,39	6,45	6,37	6,36	6,83	7,39	
Plzeň-sever	6,21	6,29	6,55	6,69	6,61	7,05	7,13	7,38	7,33	7,28	7,79	8,69	
Rokycany	6,67	6,89	7,34	7,29	7,40	8,15	8,49	8,41	7,91	7,86	8,51	8,78	
Tachov	11,09	11,43	11,48	11,70	11,56	12,14	12,79	12,92	12,66	12,58	13,43	14,23	
	muži												
Plzeňský kraj	5,42	5,66	5,70	5,71	5,73	6,11	6,24	6,34	6,29	6,38	7,04	7,80	
Domažlice	6,34	6,85	6,86	6,87	7,35	7,69	7,80	7,87	7,28	7,45	8,19	8,89	
Klatovy	6,76	6,87	6,49	6,22	5,94	6,41	6,40	6,48	6,79	7,20	8,69	9,69	
Plzeň-město	3,70	4,05	4,19	4,31	4,48	4,81	4,96	5,01	5,08	5,14	5,37	5,71	
Plzeň-jih	4,04	4,47	4,66	4,68	4,70	4,86	4,92	5,13	5,13	5,04	5,48	6,30	
Plzeň-sever	5,21	5,22	5,37	5,39	5,13	5,39	5,38	5,59	5,68	5,78	6,48	7,66	
Rokycany	5,32	5,67	6,11	6,07	6,01	6,93	7,13	7,01	6,41	6,32	6,95	7,54	
Tachov	9,98	9,87	9,76	9,73	9,58	10,15	10,59	10,76	10,66	10,69	11,84	13,19	
	ženy												
Plzeňský kraj	7,28	7,76	8,05	8,26	8,50	9,21	9,55	9,56	9,41	9,34	9,66	9,76	
Domažlice	8,30	8,83	9,13	9,36	9,87	11,08	11,57	11,32	11,46	11,36	11,61	11,76	
Klatovy	8,61	9,01	8,76	8,54	8,76	9,50	9,85	9,98	10,07	10,33	10,55	10,57	
Plzeň-město	5,19	5,70	6,03	6,28	6,50	7,05	7,28	7,24	7,08	6,94	7,15	7,18	
Plzeň-jih	5,32	5,96	6,62	7,02	7,45	8,46	8,48	8,34	8,20	8,31	8,82	9,00	
Plzeň-sever	7,51	7,67	8,12	8,41	8,58	9,25	9,45	9,75	9,53	9,26	9,53	10,07	
Rokycany	8,41	8,45	8,97	8,89	9,23	9,85	10,37	10,36	10,02	10,03	10,72	10,57	
Tachov	12,67	13,66	13,91	14,47	14,35	14,85	15,79	15,86	15,34	15,13	15,58	15,60	

Tabulka 2 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji dle pohlaví
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>



Graf 2 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji dle pohlaví
Zdroj: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>

Průměrná hrubá měsíční mzda

Průměrná měsíční nominální mzda jednoho zaměstnance zahrnuje všechny pracovní příjmy (základní mzdy, osobní příplatky a ohodnocení, prémie a odměny, podíly na hospodářských výsledcích a náhrady mzdy), které byly zúčtovány zaměstnancům evidenčního počtu podle příslušných platových a mzdových předpisů. Mzda je počítána za celé národní hospodářství, zahrnuje tedy údaje za všechny zaměstnance. Je uvedena na přepočtené počty zaměstnanců, zohledňuje tak délku pracovních úvazků zaměstnanců.

Dle zveřejněných informací Českého statistického úřadu (dále v textu je uvedena zkratka ČSÚ) hrubá mzda ke dni 23.2.2010 činí 23.350,- Kč.

Legislativní oblast

Podnikání v ČR legislativně upravuje zákon č. 513/1991Sb., obchodní zákoník, zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.

Jelikož se společnost pohybuje na trhu s nemovitostmi a v oblasti stavebnictví, nejvíce ji ovlivňují vyjma uvedených zákonů i zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor, zákon č. 72/1994 Sb., kterým

se upravují některé spoluvlastnické vztahy k budovám a některé vlastnické vztahy k bytům a nebytovým prostorům a doplňují některé zákony, zákon č. 265/1992 Sb., o zápisech vlastnických a jiných věcných práv k nemovitostem, zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitostí či zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty.

Od 1.1.2010 došlo k novelizaci zákona č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, kterou se snížená sazba daně z přidané hodnoty zvyšuje z 9% na 10% a základní sazba daně z 19% na 20%.

Mezi další zákony a ostatní právní předpisy ovlivňující tento druh podnikání zejména patří:

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí,

Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu,

Vyhláška č. 526/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení stavebního zákona ve věcech stavebního řádu,

Vyhláška č. 501/2006 Sb., o obecných požadavcích na využívání území,

Vyhláška č. 500/2006 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a způsobu evidence územně plánovací činnosti,

Vyhláška č. 499/2006 Sb., o dokumentaci staveb.

Ekonomická oblast

Ekonomická situace je v této době velmi nestabilní. Na trhu působí světová finanční krize.

Mezi hlavní ekonomické faktory patří hrubý domácí produkt a míra inflace mající vliv na tržní prostředí.

Hrubý domácí produkt (dále v textu je uvedena zkratka HDP)

Je klíčový ukazatel vývoje ekonomiky. Představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích, v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy). Aby byl vyloučen vliv změn cen je vyjádřen ve stálých cenách (průměrné ceny roku 2000).

Růst (pokles) HDP charakterizuje o kolik % reálně stoupl (klesl) hrubý domácí produkt ve sledovaném čtvrtletí roku proti stejnému období roku předchozího, po očištění o sezónní vlivy a nestejný počet pracovních dní.

Dle zveřejněných informací ČSÚ ke dni 4.12.2009 dosahuje meziroční růst (pokles) HDP hodnoty -4,1%.

Inflace

Je obecně definována jako růst cenové hladiny, tj. charakterizuje míru znehodnocování měny v přesně vymezeném časovém období.

Uváděná *míra inflace* (přesněji *průměrná míra inflace*) vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměrné cenové hladině dvanácti předchozích měsíců. Tyto tzv. klouzavé průměry jsou počítány z bazických indexů spotřebitelských cen s cenovým základem prosinec 2005 = 100. Vyjadřují tendenci vývoje cenové hladiny oproštěnou od sezónních vlivů.

Dle zveřejněných údajů ČSÚ dosahuje míra inflace za leden 2010 hodnoty 0,9%.

Politická oblast

V ČR je dlouhodobě nestabilní politická scéna, která v minulém roce vyústila k demisi vlády a dala vznik vládě překlenovací, tzv. úřednické. Volby do Poslanecké sněmovny se uskutečnily 28. a 29. května 2010. V průběhu výkonu úřednické vlády se pozastavují legislativní procesy, nečiní se podstatná rozhodnutí ohledně významných majetků státu a jeho privatizace, vláda má v podstatě udržovací charakter. Tento stav samozřejmě podnikatelská sféra nikterak nevítá, jelikož ovlivňuje negativně i velikost investic a příliv zahraničního kapitálu. Ostatně vlastní účinná podpora podnikatelského prostředí je momentálně odvislá od výsledku voleb, kdy prosazení sociálního státu nebo naopak liberálnější ekonomiky s sebou přinese nesporně buď nedostatečnou podporu podnikání nebo naopak.

Technologická oblast

V souvislosti s podnikatelským záměrem si lze pod pojmem technologická oblast vybavit současnou techniku a komunikační prostředky (např. PC, e-mail, fax, scan,

mobilní či pevný telefon). Jedná se o velmi rychlou a levnou formu komunikace mezi developerskou společností, nájemci a dodavateli.

3.2.3 Analýza oborového okolí – Porterův 5 – faktorový model

Vyjednávací síla zákazníků (nájemců)

Ekonomická podpora uzavření nájemní smlouvy s významnými nájemci - projevuje se v investici developera do nebytového prostoru nad standard, kterou by běžně hradil nájemce.

Momentální tlak na snížení nájmů odvislý od nižší kupní aktivity obyvatelstva a nižší koupěschopnosti obyvatelstva.

Řada maloobchodních konceptů z důvodů nižších tržeb je nucena vypovídat nájemní smlouvy, některé se potýkají i s insolvenčním řízením.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavateli se při tomto druhu podnikání rozumí velké množství subjektů:

- *Původní vlastníci pozemků* – mohou generovat nepřiměřené požadavky na výši odkupní ceny, popř. vytipovanou plochu nechtějí prodat vůbec.
- *Státní instituce a orgány* – byrokratický aparát významně ovlivňuje lhůty realizace projektu, jelikož vydává vyjádření, stanoviska, rozhodnutí a povolení nutná pro vlastní výstavbu a provozování nemovitého majetku. Tento proces je formálně náročný a zdoluhavý.
- *Generální dodavatel stavby* – je zhotovitelem stavby, standardně se vybírá tendrem, musí být kapacitně a kapitálově vybaven k realizaci zakázek obdobného typu, jelikož garantuje výstavbu a poskytuje záruky za provedení stavby ve výši části ceny díla (tzv. performance bond), nese odpovědnost za vady po záruční dobu apod. Z uvedeného plyne, že výběr GD je na trhu omezen, jelikož ne každá stavební firma je schopna zakázku dodat a vůči investorovi zajistit její provedení. Toto omezení konkurence se může negativně projevovat v ceně zakázky směrem nahoru.
- *Subdodavatelé* – jsou subdodavateli GD, z jejich cen se skládá konečná cena díla navýšená o hrubý zisk (tzv. koordinační přírážku) GD stavby. Mají tak

podstatný vliv na výši ceny díla a mohou ji ovlivňovat směrem nahoru v případech prací, které nejsou na trhu konkurenčně obslouženy.

- *Projektanti, architekti* – kvalita jejich práce je podstatná pro konečné ztvárnění projektu. Kvalitní architekt diktuje cenu, která je odvislá od cen profesantů (např. statik, odborník na životní prostředí – projektování zeleně, biokoridorů apod.), kteří se jako subdodavatelé architekta na projektu rovněž podílí. Má-li být angažován konkrétní architekt na přání investora, nemusí být nakonec obchodní dohoda, nákladově nebo i z důvodu rozdílných představ o provedení projektu, možná.
- *Bankovní instituce* zajišťující financování developerského projektu – v současné době omezily financování nových nemovitostních aktivit. Financování se zajišťuje velmi obtížně, podstatně zvýšily obchodní marži a tím i úroky z úvěru a ostatní ceny vztahující se k otevření financování. Vyžadují zvýšené procento vlastního kapitálu v projektu (před krizí cca 15%, dnes 30% až 40%) a předpronájem na podstatnou pronajímatelnou plochu projektu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Úspěch výstavby a provozování obchodních center do značné míry závisí v první řadě na umístění multifunkčního obchodního a zábavního centra, tzn. na výběru vhodné lokality (bere se v úvahu samozřejmě i stávající konkurence). Dále také na nákladovosti projektu a schopnosti obsadit (pronajmout) obchodní jednotky vhodným nájemcům z hlediska skladby sortimentu. Vlastní hrozba vstupu nových konkurentů není primární, jelikož pokud bude centrum vůči spotřebitelům zavedeno a jimi přijato, vstup nových konkurentů je spíše na zvážení u nich samotných.

Hrozba substitutů

Multifunkční obchodní a zábavní centrum může být obecně substitučně nahrazeno pouze řadou menších staveb, které ve svém souhrnu poskytují nabídku multifunkčního obchodního a zábavního centra nebo případně menším obchodním centrem, domem či řadou maloobchodních prodejen. Ve svém důsledku ke skutečnému nahrazení dojít v podstatě nemůže, zejména pokud bude narůstat stále se rozšiřující trend nakoupit vše „pod jednou střechou“ a současně strávit v centru i část volného času za účelem

odpočinku nebo zábavy. Multifunkce centra se projevuje právě v tom, že obsahuje nejen maloobchodní prodejny, ale i služby zákazníkům (např. hlídání dětí, automyčka), stravování prostřednictvím rychlého občerstvení nebo restauračního zařízení, kavárny, kino apod. Současně nemá zákazník pravidelně problém k centru dojet vozem a auto zaparkovat, jelikož centra jsou projektována včetně požadavků na tuto obslužnost a obsahují nadzemní nebo podzemní parkovací plochy. Z tohoto pohledu je momentálně hrozba substitutů zanedbatelná.

Rivalita firem působících na daném trhu

V Plzeňském kraji existují 4 podobné projekty:

Obchodní centrum Plzeň Plaza – centrum města

Komplex zahrnuje více než 100 obchodů včetně obchodního domu Albert, restaurace a kavárny. Nabídku služeb doplňuje multiplex Cinema City, zábavní Fantasy Park (velké bowlingové centrum) a parkoviště pro 650 automobilů.

Obchodní centrum Olympia Plzeň – Černice

Leží na jihovýchodním okraji Plzně v městské části Černice. Své zboží a služby tu poskytuje necelá stovka prodejců včetně Hypernovy, jsou zde butiky, multikino Cinestar, kavárny, restaurace, velká herna pro děti s hlídáním dětí a nábytek KIKA.

Obchodní centrum Tesco – Plzeň – Doubravka

Toto obchodní centrum na Rokycanské třídě nabízí 50 obchodů, restaurace, kavárny, hernu pro děti s hlídáním dětí a nonstop otevřený hypermarket.

Obchodní centrum Tesco – Plzeň – Borská pole

Leží na Borských polích a nabízí nonstop otevřený hypermarket, butiky, rychlé občerstvení, restaurace, kavárny, malou hernu s hlídáním dětí, nábytek ASKO, obchodní dům OBI.

Konkurence v tomto druhu podnikání v Plzni existuje, ale vzhledem k rozsáhlé spádové oblasti Plzeňského kraje a umístění navrhovaného multifunkčního centra, počtu

kinosálů a správné skladbě nájemců (obchodů) by neměl být náš developerský projekt ohrožen.

Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný developerský projekt:

Vyjednávací síla zákazníků (nájemců)	Vysoká
Vyjednávací síla dodavatelů	Vysoká
Hrozby vstupu nových konkurentů	Střední
Hrozba vstupu nových substitutů	Nízká
Rivalita firem působících na daném trhu	Střední

Tabulka 3 – Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný projekt
Zdroj: autor

3.3 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • 15 let zkušeností v developmentu • zkušený a kvalifikovaný tým • vysoké pracovní nasazení • kvalitní výběr dodavatelů • strategická poloha multifunkčního obchodního a zábavního centra 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady na realizaci • odkup pozemků • plnění požadavků orgánů veřejnoprávního projednání výstavby
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření nabízeného sortimentu výrobků • rozšíření nabídky služeb • růst HDP • růst životní úrovně • zlepšující se podpora podnikání 	<ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence na trhu • zvýšení cen materiálů a surovin • vysoké nároky nájemců • zpoždění a prodloužení realizace výstavby centra, a tím zpoždění náběhu tržeb (nájmů) • pokles tržeb díky snížení obratu nájemců • změna postoje bank

Tabulka 4 – SWOT analýza
Zdroj: autor

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Popis realizace developerského projektu

- výběr lokality, kontrola možností výstavby dle územního plánu
- kontrola majetkových právních vztahů včetně dokumentace evidované k dané lokalitě na Katastru nemovitostí
- odkup pozemků a zápis nového vlastníka do Katastru nemovitostí
- projektová dokumentace – výběrové řízení na projektanta (*Smlouva o zhotovení projektu stavby*)
- finanční analytik, zjištění nákladů projektu, projekt balance, nacenění stavby
- vlastní financování - ekvita (tj. vlastní vklad ve formě akcionářského úvěru)
- výběr realitního agenta – hledá nájemce na základě projektu v určitém stupni rozpracovanosti
- předběžné jednání s bankami – úvěrové financování
- zajišťování stanovisek od dotčených orgánů státní správy a jiných orgánů a organizací, která jsou přílohou k žádosti o územní rozhodnutí
- u stavebního úřadu podána žádost o vydání územního rozhodnutí o umístění stavby, vč. komunikací a inženýrských sítí (tzn. povolení umístit určitou stavbu na určitém území, vypsány připomínky ke stavbě)
- zajišťování stanovisek od dotčených orgánů státní správy a jiných orgánů a organizací, která jsou přílohou k žádosti o vydání stavebního povolení
- u stavebního úřadu podána žádost o vydání stavebního povolení: na stavbu budovy (vydává obecný stavební úřad – tzv. hlavní stavební povolení), na vedlejší stavby typu komunikace, vodní díla atd. (vydávají speciální stavební úřady jako orgány vykonávající státní správu na uvedených úsecích podle zvláštních právních předpisů)
- bankovní úvěrové financování (*Smlouva o úvěru či úvěrovém rámci*)
- uzavřena *Smlouva o projektovém řízení*
- výběr GD – výběrové řízení (*Smlouva o dílo*)
- zahájení stavby
- uzavírání smluv o smlouvách budoucích o nájmu

- kolaudační souhlas ke stavbě (u velkých celků mu může předcházet zkušební provoz)
- uzavření smluv o nájmu na základě smluv o smlouvách budoucích o nájmu

4.2 Popis a charakteristika multifunkčního obchodního a zábavního centra

Výběr vhodné lokality je důležitým okamžikem, který ovlivňuje celý podnikatelský záměr. Zásadní je zejména z hlediska dopravní dostupnosti a počtu obyvatel spádové oblasti a v tomto rámci obsažených příjmových skupin.

Jelikož si společnost PSJ INVEST, a.s., pro kterou je podnikatelský záměr výstavby obchodního a zábavního centra zpracován, nepřeje uvádět přesné umístění stavby (tj. parcelní čísla, apod.), je zde uveden jen stručný popis této lokality. Jedná se o pozemky ve městě Plzni, městská část Letkov, přiléhající k dálnici D5. Je tedy zřejmé, že důležité výše uvedené požadavky tato lokalita splňuje (výborná dopravní dostupnost, okolo 572 tis. obyvatel Plzeňského kraje, z toho 167 tis. obyvatel žijících v samotné Plzni). Současně v dané lokalitě dosud obdobné centrum charakteru multifunkce obchodu a zábavy umístěno není.

Dle poslední navržené verze projektové dokumentace bude multifunkční obchodní a zábavní centrum čtyřpodlažní budova o více jak 29 000 m² (přesně 29 500 m²) čisté obchodní plochy obsahující obchodní pasáž s hypermarketem, obchody, restauracemi, službami, kavárnami a zábavou. Ve střešní nástavbě budovy bude umístěno 4 - sálové multikino s cca 500 místy k sezení. Dále bude objekt obsahovat kryté parkoviště s cca 860 místy pro bezpečné parkování, a to ve dvou spodních podlažích. (Příloha 1 - 7)

Architektonické řešení stavby

Stavba je navržena jako jednoduchý, až minimalistický objekt, který je svou tvarovou čistotou a použitými materiály záměrným kontrastem ke stylové různorodosti v okolí. Toto řešení zaručuje stavbě nadčasovost a také eleganci a bezproblémovou implementaci do okolní krajiny.

Dalším kladem je zajímavý vnitřní koncept stavby založený na jedné dvoupodlažní pasáži vytvářející galerijní prostor lemovaný obchody, do kterého jsou vloženy eskalátory, zeleň a vodní prvky i univerzální a flexibilní komerční prostory vybavené potřebnými médii, jež budou děleny dle požadavků jednotlivých nájemců.

4.3 Finanční plán

Jedná se o kapitolu zaměřující se na výčet nákladů a výnosů projektu v investiční a provozní fázi, a jejich vzájemné porovnání. Důležitou součástí je také popis zvoleného financování daného podnikatelského záměru.

4.3.1 Náklady projektu

Investiční fáze – náklady na realizaci stavby

Tato část bude postupně zaměřena na rozčlenění a výčet nákladů spojených s výstavbou multifunkčního obchodního a zábavního centra.

Náklady na koupi a přípravu pozemku

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Odkup pozemků	8,06%	121 995
Průzkum podloží	0,07%	1 120
Geodetické zaměření	0,06%	840
Ekologická zátěž	0,47%	7 128
Archeologický průzkum	0,14%	2 125
Celkem	8,80%	133 208

Tabulka 5 - Náklady na koupi a přípravu pozemku (v tis.Kč)

Zdroj: autor

Náklady na projektovou dokumentaci

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Architekt	2,59%	39 200
Developerské a projektové řízení	3,82%	57 857
Ostatní (např. pojištění, propagace, aj.)	0,19%	2 854
Celkem	6,60%	99 911

Tabulka 6 - Náklady na projektovou dokumentaci (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Náklady na stavební část

Jednotlivé úkony	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Stavba celkem	70,30%	1 064 090
Interiérové prvky	0,37%	5 600
Zkoušky před otevřením centra	0,11%	1 680
Připojovací poplatky, příspěvek EON	0,23%	3 432
Vícepráce a rezerva	4,54%	68 787
Celkem	75,56%	1 143 589

Tabulka 7 - Náklady na stavební část (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Celkové náklady na projekt

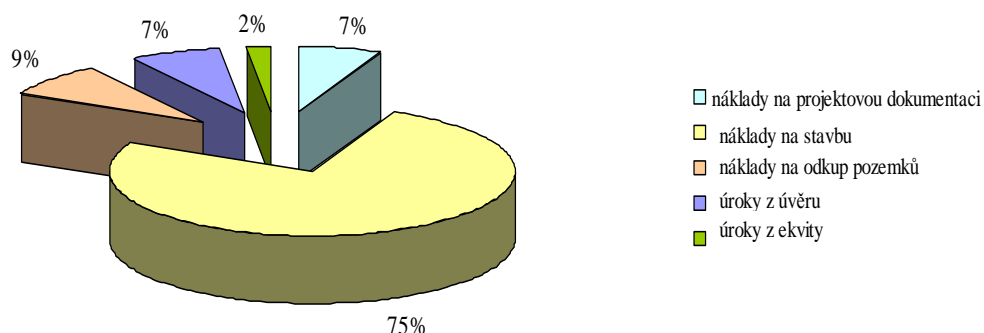
Shrnutí	Z celkových nákladů	Rozpočet (v tis. Kč)
Realizační náklady projektu bez úroků	91,67%	1 376 708
Úroky z úvěru	7,16%	107 555
Úroky z ekvity	1,95%	29 297
Celkové realizační náklady projektu	100,00%	1 513 560

Tabulka 8 – Celkové náklady na projekt (v tis. Kč)

Zdroj: autor

Z tabulek 5 - 7 jsou patrné jednotlivé položky nákladů a jejich procentuální zastoupení v celkových realizačních (investičních) nákladech, které činí **1 513 560 000,- Kč**. Největší podíl tvoří náklady na stavební část, a to ve výši 75,56%.

Procentuální zastoupení jednotlivých složek realizačních nákladů



Graf 3 – Procentuální zastoupení jednotlivých složek realizačních nákladů
Zdroj: Autor

Provozní fáze – provozní náklady

Provozní fáze nastává po udělení kolaudačního souhlasu a následném zprovoznění multifunkčního a zábavního centra.

Do provozních nákladů patří:

- ✓ Energie, média
- ✓ Propagace
- ✓ Správa budovy
- ✓ Pojištění budovy
- ✓ Ostatní provozní náklady (např. opravy aj.)

Veškeré tyto provozní náklady jsou rozpočítány a hrazeny nájemníky formou měsíčních poplatků za služby a média a marketingového poplatku, vždy na m² pronajaté plochy, resp. v případě dodávek služeb a médií do jednotek dle skutečné spotřeby.

Rezerva (ve výši 500 000,- Kč/měsíc)

Jedná se o náklady na pokrytí nepředvídaných výdajů, např. insolvence nájemce, opravy, aj.

4.3.2 Financování projektu

Vzhledem k vysokým investičním nákladům celého projektu je samozřejmé, že společnost využije bankovní úvěrové financování. Vybrala si spolupráci s Unicredit Bank Czech Republic a.s., se kterou již spolupracovala na jiných projektech.

Vyjednávání financování probíhá standardně několik měsíců. V průběhu těchto jednání se uzavře mezi zúčastněnými stranami *Smlouva o úvěru* či *úvěrovém rámci* včetně *Smluv o finančním zajištění*, které slouží k eliminaci bankovního rizika. Jedním z požadavků bankovního financování je skutečnost, že firma PSJ INVEST, a.s., jakožto developer, založí podnikatelský subjekt, který je považován za klienta banky. Tento jednoúčelově založený podnikatelský subjekt, nejlépe ve formě akciové společnosti, (dále v textu společnost XY) nesmí vykonávat žádnou činnost, která by nesouvisela s daným projektem, nesmí generovat zaměstnanecký kmen a musí dosahovat maximální přehlednosti svých aktivit s tím, že aktiva společnosti XY jak obsahová (pozemky, budova, pohledávky na nájemném) tak deklaratorní (akcie deklarující základní jmění společnosti XY) jsou zastavována ve prospěch banky. Společnost XY realizuje projekt prostřednictvím logistického a výkonného řízení ze strany developera, tzn. ze strany společnosti PSJ INVEST, a.s. na základě *Smlouvy o projektovém řízení*. Na průběh výstavby dohlíží smluvní autorizovaná osoba odsouhlasená bankou (stavební dozor). Před uzavřením *Smlouvy o úvěru* musí společnost XY do projektu vložit vlastní prostředky (tzv. ekvitu), získané prostřednictvím čerpání akcionářského úvěru, ze kterého bude financovat většinou prvotní náklady (např. náklady na odkup a přípravu pozemků, náklady na projektovou dokumentaci, náklady na realitního agenta, poplatky aj.). Financování projektu se tedy skládá z vlastního ekvitévního a bankovního financování a lze jej dělit na část stavební a dlouhodobou. V části stavební trvající cca 18 až 24 měsíců se na financování podílí vlastník společnosti XY, prostřednictvím poskytnuté ekvity, a banka, v závislosti na jejím vyhodnocení rizika projektu. Po udělení kolaudačního souhlasu a jakmile je projekt osazen nájemními vztahy a generuje výnos, navazuje se na uzavřenou smlouvu o poskytnutí úvěru či úvěrového rámce s bankou na refinancování původního celkového dluhového zatížení projektu úvěrem dlouhodobým, poskytnutým stejnou bankou. Dlouhodobý úvěr je již poskytnut ve výši 100% realizačních (investičních) nákladů projektu a slouží k úhradě jak úvěru

akcionářského (ekvita), tak původního úvěru bankovního, poskytnutého k financování stavební části. Úvěr dlouhodobý je rozpočítán pravidelně na 20 let a poskytnut na prvních pět let po kolaudaci.

Dalším důležitým bodem je zajištění závazků společnosti XY vůči bance. Pro tento účel se zřizuje celá řada zástavních a zajišťovacích práv, zejména k pozemkům, rozestavěné stavbě, stavbě kolaudované, k akciím společnosti XY, k pohledávkám z nájemného, k pohledávkám z vkladů na běžném účtu. Provádí se vinkulace (tzn. omezení dispozic) pojistného plnění, převádí se platební styk k financující bance, aj.

Návrh průběhu čerpání úvěru – splátkový kalendář

Dle výše uvedeného, celkové realizační (investiční) náklady na výstavbu multifunkčního obchodního a zábavního centra činí 1 513 560 000,- Kč. Úvěrem, který vybraná banka zajišťuje, bude společnost XY financovat 75% těchto nákladů, což je 1 135 170 000,- Kč. Zbýlá část nákladů (tj. 378 390 000,- Kč) bude financována vlastními zdroji. Vlastními zdroji se v tomto případě rozumí akcionářský úvěr (ekvita) mateřské společnosti PSJ INVEST, a.s. Tyto zdroje byly do společnosti XY půjčeny na dobu dvou let s úrokovou sazbou 7,5% v rámci přípravy projektu a slouží k prvotnímu financování nákladů projektu. Po kolaudaci objektu bude akcionářský úvěr včetně úroků nebo jejich podstatné části společností XY splacen, a to čerpáním dlouhodobého bankovního úvěru.

Úvěr poskytnutý bankou se tak skládá ze dvou částí, a to z developerského úvěru (úvěr na výstavbu) a dlouhodobého investičního úvěru. Developerský bankovní úvěr je jednorázově splatný po dvou letech a úroky jsou bance hrazeny přímo čerpáním z tohoto úvěru, tj. finální splacení jistiny úvěru se navyšuje o úroky. Dlouhodobý investiční úvěr refinancující jak akcionářský úvěr tak původní developerský úvěr, je rozpočítán splátkovým kalendářem na 20 let. Po pěti letech splácení je vedeno další jednání s bankou ohledně pokračování ve financování, zafixování aktuální úrokové sazby, případně je úvěr řešen refinancováním jinou bankou nebo i prodejem celého projektu. Předčasné splacení dlužné částky je tedy možné, a to včetně pokuty za předčasné splacení úvěru stanovené na 0,5% z předčasně splacené částky.

Úroková sazba dlouhodobého bankovního úvěru je stanovena na 7,5% p.a. z dlužné částky, pravidelný měsíční konstantní úmor je stanoven na 6 306 500,-Kč.

Splátkový kalendář (Příloha 8) obsahuje jednotlivé měsíční splátky, které jsou považovány (v daňově uznatelné výši dle zákona) za měsíční investiční náklady spojené s výstavbou projektu. Tyto měsíční splátky s postupem čerpání úvěru klesají, např. pro první měsíc čerpání jsou ve výši 15 766 250,- Kč, pro třicátý měsíc 14 623 197,- Kč.

4.3.3 Výnosy projektu

Investiční fáze

S ohledem na charakter projektu nebudou v této fázi realizovány žádné výnosy. Hospodářský výsledek je proto v investiční fázi roven výši nákladů (tj. úroku z úvěru).

Provozní fáze

V této fázi existují tři druhy výnosů:

- ✓ Výnosy ze základního nájemného
- ✓ Výnosy z nájemného z obratu
- ✓ Poplatky získané na úhradu služeb a médií, marketingovou propagaci, aj.

Hlavní výnosy tohoto projektu tvoří nájemné získané z pronájmu obchodních prostor. Nyní se v České republice cena za m² obchodní plochy v obdobné lokalitě jako je lokalita vybraná pro projekt pohybuje v rozmezí 500 až 800 Kč/ 1m² za měsíc.

Konkrétní cena se odvíjí od velikosti pronajímané plochy nebo jejího umístění v budově, proto mají jisté umístěním vymezené bloky jednotek cenu za m² rozdílnou. V tomto projektu byla majiteli firmy stanovena výše základního nájemného za m² v průměru ve výši 650 Kč/ 1m² za měsíc.

Při plné obsazenosti pronajímatelné plochy obchodního a zábavního centra, což je 29 500 m², budou výnosy z pronájmu činit **19 175 000,- Kč za měsíc**.

Pronájem nabízených obchodních prostor bude zahájen ihned na začátku výstavby. S nájemníky bude uzavírána *Smlouva o smlouvě budoucí o nájmu* s výší dohodnutého základního nájemného na 1 m² a měsíc, včetně stanovení nájemného z obratu (procentní sazba z obratu činí dle typu nájemce a velikosti jednotky 2,5 – 8%), stanovení prvotních

záloh na poplatek za služby na m² a měsíc (132,- Kč) a záloh na marketingový poplatek za služby na m² a měsíc (38 Kč).

Doba nájmu je stanovena minimálně na 5 let s možností prodloužení smlouvy na dalších 5 let, pokud ji pronajímatel připustí. V některých případech je doba nájmu stanovena již přímo na 10 let. Banka v této souvislosti prověřuje znění nájemních smluv nad 200 m² pronajímané plochy a bez jejího souhlasu je nelze uzavřít.

4.3.4 Ekonomické zhodnocení

Tato část podnikatelského záměru porovnává náklady a výnosy projektu a hodnotí jeho efektivnost a realizovatelnost.

Hodnocení nákladů a výnosů dle požadavků vybrané banky

V praxi probíhá toto hodnocení podle stanoveného koeficientu vyjadřujícího poměr mezi výnosy (na nájemném) a náklady (za které je pro tento případ považován měsíční náklad na dluhovou službu). Tento koeficient určí vybraná banka, a pokud je dosažen nebo překročen, je projekt z pohledu tohoto kritéria rizikovosti hodnoceného bankou realizovatelný a efektivní.

Pro tento projekt byl koeficient stanoven hodnotou 1,2. Pro zjednodušení porovnání jsou v Tabulce 9 vybrány jen roční náklady na dluhovou službu, výnosy jsou dle Smluv o budoucí smlouvě o nájmu minimálně na prvních pět let identické (v úvahu není bráno jejich možné zvýšení možnými platbami nájemného z obratu a uplatnění procenta inflace, o které je investor oprávněn nájemné na vždy další roční období zvýšit). Vypočtené koeficienty pro jednotlivé měsíce jsou uvedeny v Příloze 9.

Rok	Výnosy	Náklady	Poměrový koeficient
1	230 100 000	186 593 569	1,23
2	230 100 000	180 917 719	1,27
3	230 100 000	175 241 869	1,31
4	230 100 000	169 566 019	1,36
5	230 100 000	163 890 169	1,40

Tabulka 9 – Porovnání nákladů a výnosů
Zdroj: autor

Z Tabulky 9 vyplývá, že provozování multifunkčního obchodního a zábavního centra bude rentabilní. Vypočtené poměrové koeficienty převyšují bankou stanovenou hodnotu rezervy aktiv, tzn. výnosy z pronájmu nabízených obchodních prostor převyšují náklady na dluhovou službu spojené s pořízením tohoto projektu.

Finanční toky nákladů a výnosů projektu

Prvních pět let po kolaudaci

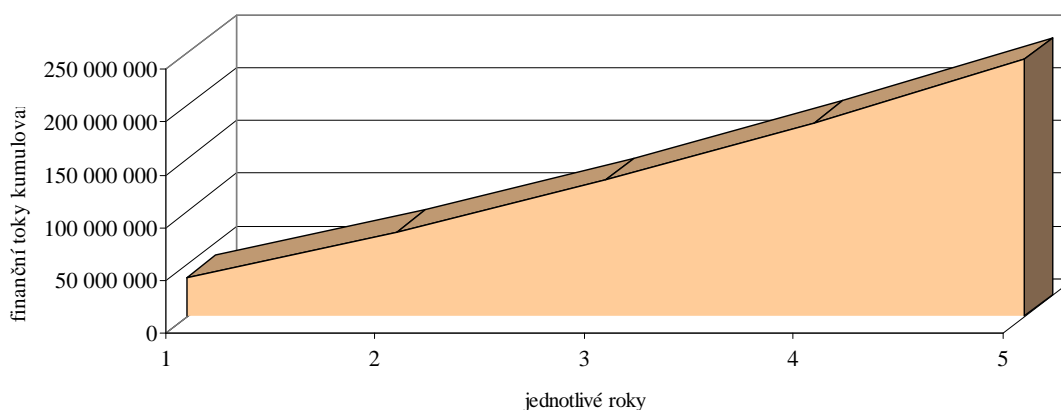
Finanční toky uvedené v Tabulce 10 mají ověřit proveditelnost projektu, vyrovnanou bilanci a postupnou návratnost investic. Toto hodnocení zahrnuje pohled na možný průběh nákladů a výnosů projektu po dobu prvních pěti let. Po tuto dobu je dle Smluv o nájmu zajištěna výše výnosů na nájmu, a dle Smlouvy o úvěru či úvěrovém rámci fixována vybranou bankou úroková sazba úvěru. Celkové roční náklady jsou pak tvořeny náklady na dluhovou službu (roční splátky jistiny úvěru a úroků), provozními náklady a předpokládanou rezervou. Celkové roční výnosy tvoří výnosy z nájmu a výnosy z poskytovaných služeb (předpoklad 100% obsazenost obchodních prostor centra). Podrobnější měsíční členění nákladů a výnosů je zobrazeno v Příloze 10.

Rok	Náklady	Výnosy	Finanční toky	Kumulované finanční toky
1	252 773 569	290 280 000	37 506 431	37 506 431
2	247 097 719	290 280 000	43 182 281	80 688 713
3	241 421 869	290 280 000	48 858 131	129 546 844
4	235 746 019	290 280 000	54 533 981	184 080 825
5	230 070 169	290 280 000	60 209 831	244 290 656

Tabulka 10 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů prvních 5 let
Zdroj: Autor

Z Tabulky 10 je tedy patrné, že za stanovených cen je projekt z pohledu průběhu finančních toků aktivní a proveditelný. Již v prvním roce otevření multifunkčního centra (provozní fáze) převyšují předpokládané výnosy předpokládané náklady a společnost XY tak dosahuje kladného hospodářského výsledku, tzn. hrubého zisku. V závěru tabulky vykazuje kumulovaný součet finančních toků v pátém roce hrubý zisk ve výši 244 290 656,- Kč.

Kumulované finanční toky nákladů a výnosů za prvních pět let



Graf 4 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů za prvních pět let
Zdroj: Autor

Následujících patnáct let

Pro jasnější porovnání bude toto hodnocení rozděleno na dvě části. Hlavním kritériem bude výše úrokové sazby bankovního financování po zbylých 15 let splácení. Toto hledisko patří mezi nejdůležitější a také nejrizikovější část podnikatelského záměru, jelikož má vliv na výši investičních nákladů.

Stejná úroková sazba - Za předpokladu, že by i po zbylou dobu splácení dlouhodobého investičního úvěru finanční toky probíhaly ve stále stejných podmínkách, tzn. fixní úroková sazba bankovního úvěru (7,5%) či stejná výše nájmů v obchodním centru (průměr 650,-Kč/m² a měsíc), je v Tabulce 11 zobrazen další vývoj kumulovaných finančních toků projektu. V posledním dvacátém roce by tak projekt skončil s kumulovaným hrubým ziskem 1 828 540 121,- Kč.

Rok	Náklady	Výnosy	Finanční toky	Kumulované finanční toky
1	252 773 569	290 280 000	37 506 431	37 506 431
2	247 097 719	290 280 000	43 182 281	80 688 713
3	241 421 869	290 280 000	48 858 131	129 546 844
4	235 746 019	290 280 000	54 533 981	184 080 825
5	230 070 169	290 280 000	60 209 831	244 290 656
6	224 394 319	290 280 000	65 885 681	310 176 337
7	218 718 469	290 280 000	71 561 531	381 737 868
8	213 042 619	290 280 000	77 237 381	458 975 249
9	207 366 769	290 280 000	82 913 231	541 888 480
10	201 690 919	290 280 000	88 589 081	630 477 561
11	196 015 069	290 280 000	94 264 931	724 742 492
12	190 339 219	290 280 000	99 940 781	824 683 273
13	184 663 369	290 280 000	105 616 631	930 299 904
14	178 987 519	290 280 000	111 292 481	1 041 592 385
15	173 311 669	290 280 000	116 968 331	1 158 560 716
16	167 635 819	290 280 000	122 644 181	1 281 204 897
17	161 959 969	290 280 000	128 320 031	1 409 524 928
18	156 284 119	290 280 000	133 995 881	1 543 520 809
19	150 608 269	290 280 000	139 671 731	1 683 192 540
20	144 932 419	290 280 000	145 347 581	1 828 540 121

Tabulka 11 – Kumulované finanční toky v dalších letech při stejné úrokové sazbě

Zdroj: Autor

Zvýšení úrokové sazby - Za předpokladu, že by vybraná banka po prvních pěti letech přehodnotila svá rizika, mohlo by dojít po zbylou dobu splácení dlouhodobého investičního úvěru k zatížení nesplacené jistiny úvěru vyšší úrokovou sazbou. Pro názornost je zvoleno navýšení úrokové sazby na 9,5% p.a. Tímto navýšením dochází ke změně propozice nákladů na dluhovou službu. Splátkový kalendář se zvýšenou úrokovou sazbou zobrazuje Příloha 11, Příloha 12 pak roční náklady a výnosy dalších let.

Tabulka 12 znázorňuje kumulované finanční toky po této změně a projekt tak v posledním dvacátém roce vykazuje hrubý zisk ve výši 1 657 318 650,- Kč.

Rok	Náklady	Výnosy	Finanční toky	Kumulované finanční toky
1	252 773 569	290 280 000	37 506 431	37 506 431
2	247 097 719	290 280 000	43 182 281	80 688 713
3	241 421 869	290 280 000	48 858 131	129 546 844
4	235 746 019	290 280 000	54 533 981	184 080 825
5	230 070 169	290 280 000	60 209 831	244 290 656
6	246 404 004	290 280 000	43 875 996	288 166 653
7	239 214 594	290 280 000	51 065 406	339 232 059
8	232 025 184	290 280 000	58 254 816	397 486 875
9	224 835 774	290 280 000	65 444 226	462 931 101
10	217 646 364	290 280 000	72 633 636	535 564 738
11	210 456 954	290 280 000	79 823 046	615 387 784
12	203 267 544	290 280 000	87 012 456	702 400 240
13	196 078 134	290 280 000	94 201 866	796 602 106
14	188 888 724	290 280 000	101 391 276	897 993 383
15	181 699 314	290 280 000	108 580 686	1 006 574 069
16	174 509 904	290 280 000	115 770 096	1 122 344 165
17	167 320 494	290 280 000	122 959 506	1 245 303 671
18	160 131 084	290 280 000	130 148 916	1 375 452 588
19	152 941 674	290 280 000	137 338 326	1 512 790 914
20	145 752 264	290 280 000	144 527 736	1 657 318 650

Tabulka 12 – Kumulované finanční toky v dalších letech při zvýšení úrokové sazby
Zdroj: Autor

Porovnáním výše uvedeného lze považovat podnikatelský záměr výstavby multifunkčního obchodního a zábavního centra za realizovatelný a vykazující aktivní bilanci. Předpokládaný hospodářský výsledek projektu je po celou dobu splácení dlouhodobého úvěru kladný, a to i v případě, kdy vybraná banka navýší úrokovou sazbu dlouhodobého úvěru ze 7,5% na 9,5%. Tento závěr vychází samozřejmě z předpokladu, že nedojde k podstatnému negativnímu vlivu na položku výnosy (což souvisí zejména se zachováním plné obsazenosti centra a průměrné původní výše nájemného) a položku náklady, zvyšované případně náklady na neobsazené obchodní prostory, náklady na zkvalitnění služeb pro nájemce či správu majetku a náklady na revitalizaci konstrukcí a podstatných prvků budovy, které zejména po odpadnutí záruky za dílo ze strany generálního dodavatele poskytované v průměru na 5 let od předání zatěžují v následujících obdobích vlastníka.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření podnikatelského záměru k realizaci developerského projektu, kterým byla výstavba multifunkčního obchodního a zábavního centra. Návštěvy těchto nákupních komplexů jsou v současnosti velkým trendem.

V úvodu jsem čerpala teoretické a praktické poznatky z problematiky pro zpracování kvalitního podnikatelského záměru. Realizace developerského projektu je velice náročný proces, jehož kvalitní příprava je základním předpokladem pro dosažení podnikatelského úspěchu.

Při zpracování jsem nejprve zhodnotila současnou analýzu výstavby nákupních center v České republice. Výstavba těchto center v loňském roce navzdory ekonomické krizi gradovala. Byly otevírány nákupní centra, s jejichž výstavbou se začalo od roku 2006 do poloviny roku 2008. Dále byla pozornost věnována analýzám obecného a oborového okolí, jenž měly hlavní vliv na rozhodování o umístění multifunkčního obchodního a zábavního centra. Developerská společnost si pro výstavbu tohoto centra vybrala pozemky ve městě Plzni, městská část Letkov, přiléhající k dálnici D5. Provedením těchto analýz bylo zjištěno, že vybraná lokalita důležité požadavky (např. výborná dopravní dostupnost, okolo 572 tis. obyvatel Plzeňského kraje, z toho 167 tis. obyvatel žijících v samotné Plzni aj.) splňuje. Současně také v blízkosti dané lokality dosud obdobné centrum charakteru multifunkce obchodu a zábavy umístěno není.

Projekt byl rozčleněn do dvou fází. V první investiční fázi s dobou trvání 24 měsíců dochází k samotné realizaci výstavby centra. Po udělení kolaudačního souhlasu a následném otevření tohoto centra nastává fáze druhá, provozní.

K výstavbě developerských projektů jsou zapotřebí nemalé finanční zdroje, je proto samozřejmé, že bylo využito bankovního úvěrového financování. Celkové realizační náklady na projekt byly děleny do tří částí, a to na náklady na koupi a přípravu pozemků, náklady na projektovou dokumentaci a náklady na stavební část. Úvěrem, který zajišťuje vybraná banka (Unicredit Bank Czech Republic a.s.) bylo financováno 75% celkových realizačních nákladů. Zbylá část nákladů (tj. 378 390 tis. Kč) byla financována vlastními zdroji.

Náklady vzniklé v provozní fázi (provozní náklady) jsou rozpočítány a hrazeny nájemníky formou měsíčních poplatků za služby a média a poplatků za marketing, a to

vždy na m² pronajaté plochy, v případě dodávek služeb a médií do jednotek dle skutečné spotřeby.

Hlavní výnosy tohoto projektu tvoří nájemné získané z pronájmu obchodních prostor. Konkrétní cena za m² obchodní plochy se odvíjí od velikosti pronajímané plochy a jejího umístění v budově.

Na základě sestavení předběžného finančního plánu bylo zjištěno, že podnikatelský záměr má víc než reálnou šanci na úspěch. Toto hodnocení proběhlo na základě poznatků z praxe, dle požadavků banky, kdy je stanoven koeficient vyjadřující poměr mezi výnosy z pronájmu obchodních prostor a náklady na dluhovou službu. Koeficient byl pro tento projekt stanoven hodnotou 1,2 a byl ve všech případech překročen.

Další ekonomické hodnocení proběhlo na základě porovnání finančních toků nákladů a výnosů. Předpokládaný hospodářský výsledek projektu je již od prvního roku otevření multifunkčního obchodního a zábavního centra kladný, a to i v případě, že by vybraná banka navýšila po prvních pěti letech od otevření úrokovou sazbu dlouhodobého úvěru ze 7,5% na 9,5%. Tento závěr vychází samozřejmě z předpokladu, že nedojde k podstatnému negativnímu vlivu na položku výnosy (což souvisí zejména se zachováním plné obsazenosti centra a průměrné původní výše nájemného) a položku náklady, zvyšované případně náklady na neobsazené obchodní prostory, náklady na zkvalitnění služeb pro nájemce či správu majetku a náklady na revitalizaci konstrukcí a podstatných prvků budovy, které zejména po odpadnutí záruky za dílo ze strany generálního dodavatele poskytované v průměru na 5 let od předání zatěžují v následujících obdobích vlastníka.

V závěru bych chtěla říci, že developerský projekt výstavby multifunkčního obchodního centra je pro společnost zajímavou podnikatelskou příležitostí, kterou považuji za perspektivní z pohledu podnikatelské volby, a z této pozice jsem přesvědčena, že byl cíl této práce splněn. Na základě stanovených výsledků lze realizaci tohoto projektu společnosti doporučit.

Po úspěšné realizaci tohoto projektu se chce společnost developmentu a projektovému řízení věnovat i na dále. Bude posilovat postavení na trhu kancelářských a obchodních prostor a také v bytové výstavbě, a to ve vybraných regionech, ale i v zahraničí.

Seznam použité literatury

- [1] DIVIŠ, F. *Česko zaznamenalo rekordní nárůst nákupních center*. [online]. 2009 [cit.2009-02-03]. Dostupné z :
<<http://www.strategie.cz:80/scripts/detail.php?id=408853>>
- [2] FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 356s. ISBN 80-247-0939-2.
- [3] *Hrubý domácí product, míra inflace. Český statistický úřad*. [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.csu.cz>.
- [4] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2.vydání. Praha:C.H.BECK. 2006. 206s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KORÁB, V., PETERKA, J.,REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press a.s. 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [6] *Míra nezaměstnanosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. 2010. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat>.
- [7] OLERÍNY,M. *Řízení stavebních projektů. Ceny a smlouvy v zahraniční praxi*. 1.vydání. Praha: C.H.BECK. 2002. 190s. ISBN 80-7179-665-4.
- [8] OLERÍNY,M. *Řízení stavebních projektů. Claimový management*. 1.vydání. Praha: C.H.BECK. 2005. 204s. ISBN 80-7179-888-6.
- [9] STRUCK,U. *Přesvědčivý podnikatelský plán*. 1.vydání. Praha: Management Press. 1992. 120s. ISBN 80-85603-12-8.
- [10] SYNEK, M., a kol. *Manažerská ekonomika*. 4.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. 452s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] *Počet obyvatel. Český statistický úřad*. [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.csu.cz>.
- [12] *Průměrná hrubá měsíční mzda. Český statistický úřad*. [online]. 2010. Dostupné z: <http://www.csu.cz>.

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČSÚ	Český statistický úřad
GD	Generální dodavatel stavby
HDP	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí

Seznam použitých obrázků

Obrázek 1 - Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka	16
Obrázek 2 – Organizační struktura společnosti	25

Seznam použitých tabulek

Tabulka 1 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v krajích v ČR	30
Tabulka 2 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji dle pohlaví. 31	
Tabulka 3 – Shrnutí analýzy oborového prostředí a její vliv na daný projekt.....	38
Tabulka 4 – SWOT analýza.....	39
Tabulka 5 - Náklady na koupi a přípravu pozemku (v tis.Kč)	42
Tabulka 6 - Náklady na projektovou dokumentaci (v tis. Kč).....	43
Tabulka 7 - Náklady na stavební část (v tis. Kč)	43
Tabulka 8 – Celkové náklady na projekt (v tis. Kč)	43
Tabulka 9 – Porovnání nákladů a výnosů	48
Tabulka 10 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů prvních 5 let	49
Tabulka 11 – Kumulované finanční toky v dalších letech při stejné úrokové sazbě.....	51
Tabulka 12 – Kumulované finanční toky v dalších letech při zvýšení úrokové sazby...	52

Seznam použitých grafů

Graf 1 – Míra registrované nezaměstnanosti v krajích ČR k 31.1. 2010.....	30
Graf 2 – Vývoj míry registrované nezaměstnanosti v Plzeňském kraji dle pohlaví.....	32
Graf 3 - Procentuální zastoupení jednotlivých investičních nákladů.....	44
Graf 4 – Kumulované finanční toky nákladů a výnosů	50

Seznam použitých příloh

Příloha 1 – Půdorys 1. podzemního podlaží

Příloha 2 – Půdorys 2. podzemního podlaží

Příloha 3 – Půdorys 3. podzemního podlaží

Příloha 4 – Půdorys 1. nadzemního podlaží

Příloha 5 – Půdorys 2. nadzemního podlaží

Příloha 6 – Půdorys 3. nadzemního podlaží

Příloha 7 – Půdorys ostatní společné plochy

Příloha 8 – Splátkový kalendář

Příloha 9 – Poměrový koeficient požadovaný bankou

Příloha 10 – Přehled nákladů a výnosů prvních pěti let

Příloha 11 – Splátkový kalendář při zvýšené úrokové sazbě

Příloha 12 – Roční náklady a výnosy dalších let při zvýšené úrokové sazbě